

75 JORTON

år i byggebranschen



1932
2007

JORTON

Henrik Fode

JORTON 1932
2007

75 år i byggebranchen



JORTON

75 år i byggebranchen

Bogen er sat og trykt på Special-Trykkeriet Viborg a/s

Skrift: New Baskerville

ISBN: 87-91324-18-1

Foto:

Tommy Jervidal: Omslag, 9, 11, 96, 103, 104

Henrik Fode: 79, 83, 91, 92, 93, 106, 108, 109

Lokalhistorisk Samling, Århus Kommunes Biblioteker: 14, 18, 19, 20, 21, 27, 30, 32, 33, 34, 36, 43, 51, 52, 59, 70, 75

Øvrige: JORTONs billedarkiv

Omslag: 92 ungdomsboliger opføres 2007 på Göteborg Allé i Århus.

JORTON har råhusentreprise. Se også billedet side 96.

Ophavsretten til bogens billeder er søgt respekteret.

Hvis nogen gør berettigede krav gældende, vil de blive indfriet.

Indhold

Forord	7
1. En karakteristik fra en hjemmeside	9
2. Initiativ og virkelyst hos unge kooperatører	13
3. En kooperativ byggekonzern	45
4. JORD & BETON på ny selvstændig	73
5. Linjer ved år 2007	99
Kilder og litteratur	111

Forord

Engang imellem skal man som menneske eller virksomhed gøre status. Det kan være i forbindelse med årsregnskabet eller måske en rund fødselsdag. Det kan være værdifuldt i en travl hverdag at benytte en sådan lejlighed til at se på, hvordan og hvorfor virksomheden og dens produktionsapparat ser ud som det gør. Kunne det være gjort bedre? Hvad har virksomheden lært af sin historie? Er der noget at være stolt af – eller er der måske ting, der ikke skal siges for tydeligt? Og endelig: Kan virksomheden evt. bruge sin historie og sine erfaringer i markedsføringen, eller er der elementer i historien, der kan benyttes personalepolitisk? Endelig kan man også spørge om virksomhedens historie kan bidrage til at binde den sammen?

I 2007 kan bygge- og entreprenørfirmaet JORTON A/S fejre sin 75 års dag. Fra en beskeden start i 1932 er der vokset en betydelig, landsdækkende bygge- og anlægskoncern frem. Ikke altid har det været lige let at være i branchen, præget som den er og har været af offentlig styring og talrige reguleringer med kvoteordninger, rentepolitik eller andre styringsmekanismer. Imponerende er det derfor ikke mindst at se, hvordan skiftende ledelser konstant har været i stand til at sikre ordre snart på det traditionelle kerneområde og i forskellige alliancer, snart på utraditionelle markeder med nye produkter. Det vil frem-

gå, ikke altid med succes, men fejltagelser er også en del af historien.

Fra en start med mindre kloakarbejder er der vokset en koncern frem, der bl.a. varetager bygge- og vedligeholdelsesarbejder på mange af landets motorvejsbroer samt de store broer fra Lillebælt over Storebælt til Øresundsbroen.

Gennem konstante omstillinger er virksomheden på vej til 75-årsjubilæet, hvor den består af et holdingselskab, der står som ejer af to virksomhedsgrene: Hustømrerne A/S og JORTON A/S. Det er sidstnævnte, der er emne for nærværende fremstilling.

Det skal lyde en tak til administrerede direktør Gunnar Holm, der har givet undertegnede frie hænder til at arbejde med det omfattende materiale og som ikke mindst har fundet tid til at besvare adskillige spørgsmål undervejs. En tak skal også lyde til de tidligere direktører Børge Møller og Niels Lauritzen, der beredvilligt har stillet deres viden til rådighed. Flere medarbejdere har ligeledes stillet op til interviews, og så har ikke mindst formanden for Støttefonden, tidligere økonomichef Egon Christensen, konstant stået til rådighed for drøftelser samt bistået med at finde illustrationer og sætte navne på personer og projekter.

Henrik Fode

1. En karakteristik fra en hjemmeside

JORTON

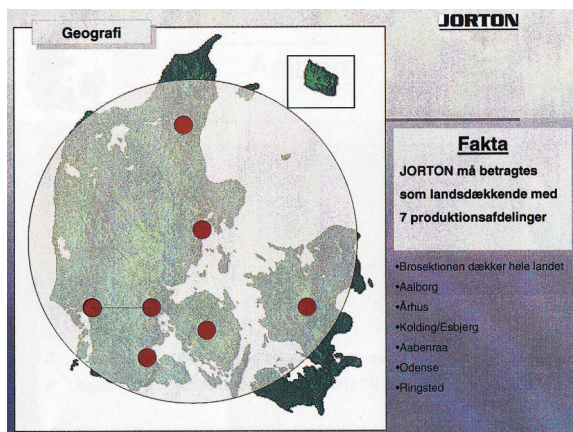
I bunden af Egå-dalen nord for Århus ligger en markant bygning med udsigt over dalen og det store motorvejsbyggeri, der skal forbinde den jyske nord-sydgående motorvej med et motorvejshængsel mod Djursland. JORTON står der

ved indgangen – endog understreget med grønt – og ude på byggepladserne i dalen bemærkes også skilte og flag med det samme logo. Der bygges der motorvejsbroer.

Navnet er en konstruktion, en sammentrækning af elementer fra det oprindelige navn: Jord- og betonarbejdernes Cooperative Forretning.



I bunden af Egå-dalen, nord for Århus, ligger JORTON's hovedsæde. Virksomheden flyttede ud fra byen i 1975. Bag hovedbygningen er der materielgård og værksteder.



JORTON må i dag betragtes som landsdækkende. Fra de 7 produktionsafdelinger kan virksomheden nå alle hjørner af Danmark.

Det navn stammer fra 1932, og dengang tænkte man ikke på, at der skulle noget kort og mundret til, for at navnet kunne fungere i en telefon eller som i dag på en moderne elektronisk hjemmeside.

JORTON er i dag en landsdækkende bygge- og anlægskoncern med 7 produktionsafdelinger rundt om i landet med en samlet omsætning på mere end 600 millioner og en medarbejderstab på mere end 400.

Virksomhedens hovedaktiviteter kan sammenfattes under en række overskrifter:

- Bolig-, institutions- og erhvervsbyggeri, herunder bygningsrenovering
- Komplicerede betonkonstruktioner med broanlæg, kraftværker og rensningsanlæg
- Betonelementmontering i alle typer og former for konstruktioner
- Anlægsarbejder, herunder kloakanlæg

- Bygningssanering med betonrenovering, facadelukninger og overflader samt altaner
- Reparations- og vedligeholdelsesarbejder.

Målsætningen for virksomheden er at fastholde og udbygge sin position i byggebranchen som en eftertragtet og kvalitetsbevidst samarbejdspartner gennem levering af arbejde, funderet på faglig kvalitet og gennemført med effektiv styring og kontrol.

Virksomheden er i dag opbygget omkring 7 produktionsafdelinger, spredt rundt i hele landet med adresser i Aalborg, Kolding, Esbjerg, Aabenraa, Odense samt Ringsted og med Århus som hovedkontor og koordinerende afdeling. En landsdækkende specialafdeling hører til under navnet »Brosektionen« med udgangspunkt i kontoret i Kolding.

Entreprenøraktiviteten i JORTON startede i 1932 i Århus med mindre jord-, kloak- og vejearbejder. Efter krigen, da det industrialiserede byggeri tog fart blev det en vigtig aktivitet, og med montagebyggeri fulgte kraner, der blev opstillet overalt i landet for at tilfredsstille boligforeningernes ønsker. Den tætte tilknytning til netop boligbyggeriet viste sig siden at være uhyre farlig for virksomheden, da netop boligpolitikken indgik i skiftende regerings konjunkturpolitik. Virksomheden søgte derfor nyorientering på internationale markeder i Europa, Afrika og Mellemøsten. Det blev dyrekøbte erfaringer.

For at stå stærkere i den voksende konkurrence valgte virksomheden en politik om at blive landsdækkende med lokale afdelinger. Den første afdeling uden for Århus blev oprettet i 1976 i



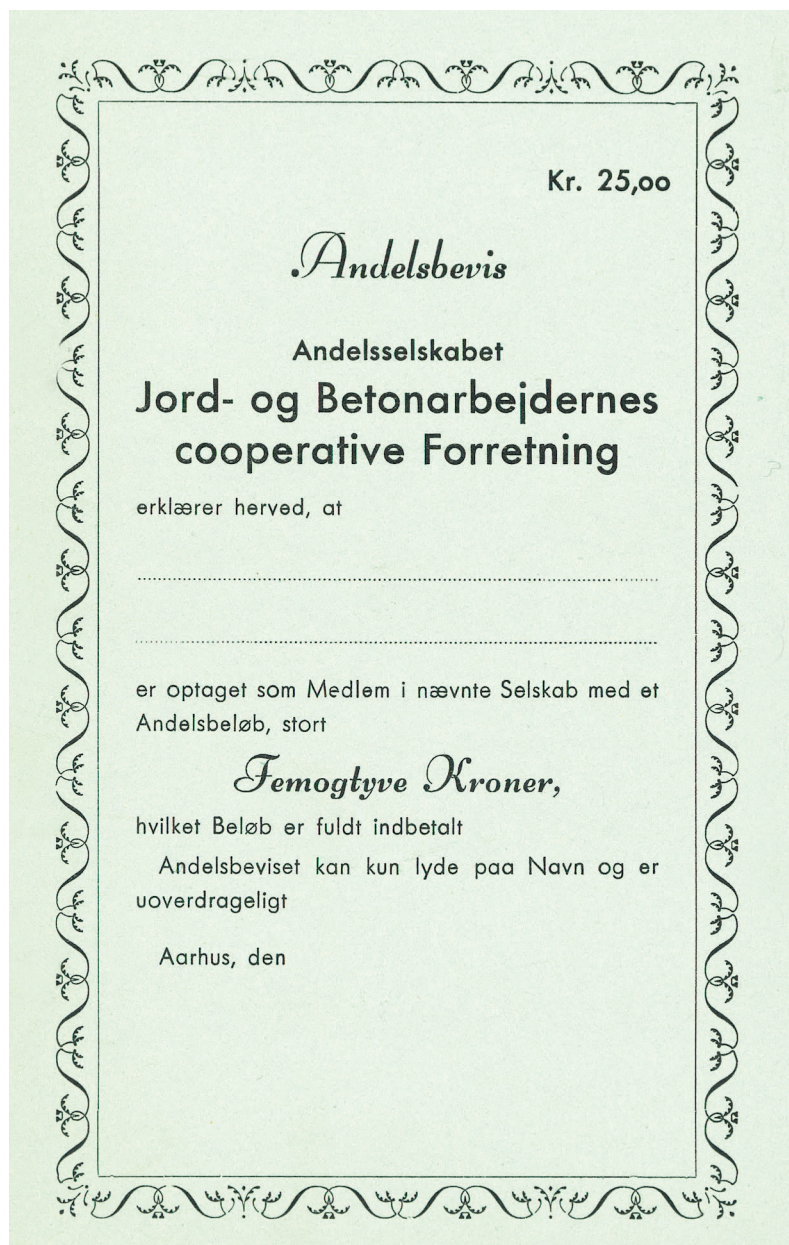
Højt over mange og på talrige byggepladser rundt om i landet ses JORTONs logo.

Odense, og siden fulgte ovenstående række af afdelinger efterhånden som økonomi og lokale muligheder tillod det.

Virksomheden har lært af sin historie. Det er alt for farligt at gøre sig afhængig af enkelte produkter og kunder. I dag hentes op mod 90 % af omsætningen derfor udenfor Århus, og de enkelte afdelinger har en størrelse fra 10-20 % af koncernens samlede omsætning. Bevidst er politikken igen her at undgå at blive afhængig af enkelte større lokale kunder. Lokalt er omsætninger derfor også spaltet op. Målet for de enkelte afdelinger er en bred ordreportefølje, synlig ledelse og med en koncerndirektør, der står til rådighed med støtte til de lokale chefer for ikke

mindst at sikre en hurtig og direkte beslutningsgang. Det er »arbejdet, der er kommet i højsædet og ikke systemerne«, som det udtrykkes, og det er »produktionen, der dikterer EDB-kravene og ikke omvendt«.

Fra en meget beskeden start er der vokset en koncern frem med en forventet omsætning i jubilæumsåret på tæt ved 1 milliard kroner. Virksomheden er landsdækkende med afdelinger rundt om i landet. Det er som sagt en bevidst politik, der ikke blot skal sikre lokale ordrer, men også fastholde lokal arbejdskraft. Overalt i landet på små såvel som store byggepladser ses skurvogne og materiel med det tydelige logo med de seks store bogstaver: JORTON



Andelsbevis på 25 kroner. Det var på et sådant grundlag århusianske jord- og betonarbejdere skabte deres arbejdsplads i 1932.

2. Initiativ og virkelyst hos unge kooperatører

Land og by i krise

I begyndelsen af 1930'erne var verden og Danmark inde i en alvorlig økonomisk krise. Den havde selvfølgelig også forplantet sig til Århus, hvor arbejdsløsheden var uhyggelig høj. Mere end hver tredje i byen var uden arbejde. Et var statistik, noget andet var, at arbejdsløsheden ramte meget ujævnt. Skolelærerne var selvfølgelig ikke berørt på samme måde som murerarbejdsmanden, for her ramte krisen virkelig hårdt. Næsten hver anden var uden arbejde.

Byen havde ganske vist socialdemokratisk styre, men den aldrende borgmester Jacob Jensen kunne ikke gøre meget, selv om der var planer på vej, der skulle fremme beskæftigelsen. Kommunen ville selv bygge: der blev talt om et nyt rådhus, om en svømmehal og om et nyt stort bibliotek i Mølleparken. Men alt det var endnu kun på et planlægningsstade. Visioner var der flere af. Åboulevarden skulle omdannes til bilgade ved at overdække den gamle å midt gennem byen. En ringgade uden om byen var under planlægning, og langs denne var det tanken at opføre boliger. Her havde byens boligforeninger – dem var der endnu ikke så mange af – store planer.

Lige efter Første Verdenskrig havde den såkaldte fredskrise omkring 1920 også kastet sin alvorlige skygge over byen. Dengang havde hustømrerne slået sig sammen og dannet deres egen virksomhed: Hustømrerne Aktieselskab. Det var kooperativt, hvilket betød, at fagforeningen og hustømrerne selv havde skudt penge i virksomheden. Langsomt var den vokset frem, og den var i begyndelsen af 1930'erne en virksomhed, der trods vanskeligheder sikrede arbejde til et pænt antal tømrere.

I januar 1932 holdt Jord- og Betonarbejderens Fagforening generalforsamling i byen, og her blev det foreslået, at man skulle forsøge at starte selv, sådan som Hustømrerne havde gjort. Ideen havde været rejst før, men var flere gange opgivet.

På generalforsamlingen i 1932 blev det besluttet at forsøge, og på en ekstraordinær generalforsamling 17. marts blev den endelige beslutning truffet.

Referaterne fra mødet er ret kortfattede men enkelte navne går dog igen. Det ene er fagforeningens kasserer: Anker Rønde og det andet Aage Sørensen, der var dirigent på fagforeningens generalforsamling.



Firmaets første større jordarbejder var i tilknytning til opførelsen af Markuskirken i Århus. Som noget nyt blev der brugt lastbiler, der ofte sad fast. Arbejdet blev udført effektivt. Lastbilerne holdt i rækker, hvorefter de fra en enkel rampe blev fyldt ved hjælp af trillebørene. Ofte gik det galt i den fedtede udgravning og alle måtte hjælpe chaufførerne med at få lastbilen fri. Billedet til højre viser, at der endnu ikke var noget der hed reglementeret »arbejdstøj«. Man brugte, hvad man havde: vest, hvid skjorte eller måske en strikket trøje. Alle bar dog almindeligvis kasket. Billederne er fra november 1933.

Love og vedtægter

De to var ikke uden viden om det kooperative forretningsliv i byen, for selvfølgelig kendte de Hustømrerne og de boligforeninger, der var vokset frem i byen på det samme idegrundlag ligesom Arbejdernes Produktionsforening og brugsforeningsbevægelsen. De tre strenge: Socialdemokratiet, fagbevægelse og Kooperation var det naturlige ideologiske ståsted.

I foråret 1932 var det hele på plads, og »Jord- og Betonarbejdernes cooperative Forretning i Aarhus« havde set dagens lys. Formålsparagrafen fastslog, at virksomheden gerne skulle samarbejde med de øvrige kooperative virksomheder i byen og »styrke den cooperative bevægelse og skabe de bedst mulige arbejdsvilkår«.

Kapitalgrundlaget var de »andele«, som medlemmerne havde tegnet, og det var kun medlem-

mer af Jord- og Betonarbejdernes Fagforening i Århus, der kunne blive medlemmer mod at indbetale en andel på 25 kroner. Dog kunne Jord- og Betonarbejdernes Fagforening også tegne andele i virksomheden. En bestyrelse på fem mand – en formand og fire bestyrelsesmedlemmer – dannede et forretningsudvalg og havde formelt ansvaret for at drive virksomheden.

Sådan var det blot ikke helt, for ledelsen kunne f.eks. ikke selv lede og fordele arbejdet eller antage og afskedige arbejdere.

Antagelse af arbejdere skulle ske efter »nummersystemet«, som det var anført i vedtægterne. Dog var der tilføjet den bestemmelse, at såfremt der ikke blandt de »udtagene arbejdere var en mand, der kunne lede arbejdet, så havde forretningsudvalget i »påfølgende numre« ret til at udtage en mand«. Samme paragraf fastslog også, at

arbejderne var berettiget til at vælge en tillidsmand. Nok var virksomheden kooperativ, men alligevel var det afgørende, at arbejdskraften selv havde ret til at udpege en talsmand, der kunne forhandle med forretningsføreren, der som det var fastslået »var den højeste myndighed på arbejdspladsen«. I tvivlsspørgsmål var generalforsamlingen højeste myndighed i alle forretningens anliggender, som det fremgik af vedtægternes sidste linie.

Driftskapitalen skulle som det var sædvane tegnes på andelsbeviser. Det gik sådan set hurtigt. Vanskeligere var det at få opkrævet de tegnede andele. Hvert andelsbevis var sat til 25 kr. – et stort beløb i 1932 – og ikke mindst i en krisetid, hvor familierne havde det meget svært. For at løse det problem besluttede en efterfølgende generalforsamling, at beløbene kunne betales i rater. Langsomt kom pengene ind, ofte i små rater på 6 kr., 5 kr. eller måske et lidt højere beløb, men langsomt gik det. Det var ikke velviljen, der manglede. »Rest på andel« blev et begreb, der optrådte igen og igen i de følgende års regnskaber.

Der blev indkøbt en fin protokol, der skulle bruges som medlemsprotokol af forretningen. Omhyggeligt blev der ført regnskab med de mange andele á hver 25 kr. Hvornår var den enkelte meldt ind, hvor stor en andel? Der var også afsat plads til særlige bemærkninger, for der var rubrikker til notater for udmeldelse. Af bemærkninger i protokollen synes det at fremgå, at også forretningens revisor har interesseret sig for den – og dermed selvfølgelig for ejerskabet af virksomheden. Ca. 100 indskød i den følgende tid hver 25,- kr. i selskabet. Det var grundkapitalen.



Første side af de gamle vedtægter med den vigtige tidstypiske formålsparagraf. Det var en kooperativ forretning.

Den enkelte fik – når indbetalingen på de 25 kroner var på plads – udstedt et andelsbevis, der var trykt på et stykke kraftigt, blåt karton, hvoraf det fremgik, at andelsbeviset kun kunne lyde på navn, samt at det var »uoverdrageligt«. Der var med andre ord fuld kontrol med, hvem der ejede selskabet. Fra sidst i 1930'erne skulle et medlem forinden have underskrevet en indmeldelsesblanket, hvoraf det fremgik, at den pågældende var indforstået med, at han som medlem hæftede solidarisk for selskabets forpligtelser. Om konsekvenserne af den bestemmelse blev forklaret helt tydeligt for den enkelte er tvivlsomt.

✓ 4068	Ejner Petersen	Peter Skramsgade 51	1	Stk.	Andel a,	25,00
✓ 7745	Alfred Jehsen	Silkeborgvej 64	1	"	" "	25,00
✓ 3064	Alfred Petersen	Wærumsgade 22	1	"	" "	25,00
✓ -	Niels Hansen	Thunøgade 17	2	"	" "	25,00
✓ -	Peter Eriksen	Haveforeningen 1914	1	"	" "	25,00
✓ 1860	Anker Rønde	Langelandsgade 16	13	"	" "	25,00
✓ 1791	Selmer Lauerssen	Ekersbergsgade 34	1	"	" "	25,00
✓ -	Chr. Nielsen	Lollandsgade 71	1	"	" "	25,00
✓ -	Viggo During	Lollandsgade 57	1	"	" "	25,00
✓ -	Ole Jørgensen	Frederiksgade 42	1	"	" "	25,00
✓ -	Peter Øvig	Studsgade 10	1	"	" "	25,00
✓ 4876	Hans P. Christensen	Uldahlshave 7	1	"	" "	25,00
✓ -	Sigvald Andersen	Chlauensensgade 14	1	"	" "	25,00
✓ 3781	Henrik Johansen	Marselisborg Alle 36	1	"	" "	25,00
✓ -	Chr. Hæstrup	Sdr. Ringade 11	1	"	" "	25,00
✓ -	Holger Borges	Frederiks Alle 141	1	"	" "	25,00
✓ -	Hans Andreassen	Montanagade 55	1	"	" "	25,00
✓ 4721	Holger Stubberup	Tordenskjoldsg. 64	1	"	" "	25,00
✓ -	Marius Larsen	Poulsbgade 62	1	"	" "	25,00
✓ -	Karl Nielsen	Langelandsgade 1935 8	1	"	" "	25,00
✓ -	Herold Justenborg	Helgenæsgade 1935 3	1	"	" "	25,00
✓ -	Peter Lauerssen	Nordøgade 9	1	"	" "	25,00

Der skulle føres kontrol med andelshaverne og indbetalingerne på de 25 kr. Her et udsnit af en af de ældste lister, der viser, at »ejerne« kom fra hele byen. Anker Rønde, der en kort tid var forretningsfører, tegnede sig for 13 andele.

Mange har sikkert opfattet formuleringen »som noget der skulle stå der« – og slet ikke forstået konsekvenserne for den enkelte, hvis forretningen var gået konkurs. Til slut skulle det nye medlem skrive under på, at han havde modtaget et eksemplar af selskabets love. Bestyrelsen ville ikke risikere at blive bragt i en situation, hvor et medlem ville hævde, at han ikke var orienteret eller kendte selskabets vedtægter.

Andelskapitalen skulle være arbejdskapital, og da det kneb med indbetalingerne betød det naturligvis, at arbejdskapitalen ikke var til stede.

Der var derfor ikke andet at gøre end at gå i banken for at søge driftsmidler. Arbejdernes Landsbank var endnu ikke kommet til byen, hvorfor bestyrelsen henvendte sig i Arbejder- Spare og Lånekassen i Østergade. Sparekasseloven var ganske streng, for den skulle sikre »umyndiges penge«. Det betød igen, at initiativtagerne kun kunne låne mod kaution. Den stillede de selv.

Bevarede bankbilag viser, hvordan virksomheden i foråret 1936 fik en kassekredit på 6000 kr., der langsomt blev afdraget med ca. 200 kr. i kvartalet. Bilagene viser, at aftalerne blev nøje overholdt med Arbejder Spare- og Lånekassen for

Århus og Omegn, som det præcise navn var på pengeinstituttet øverst oppe i Østergade.

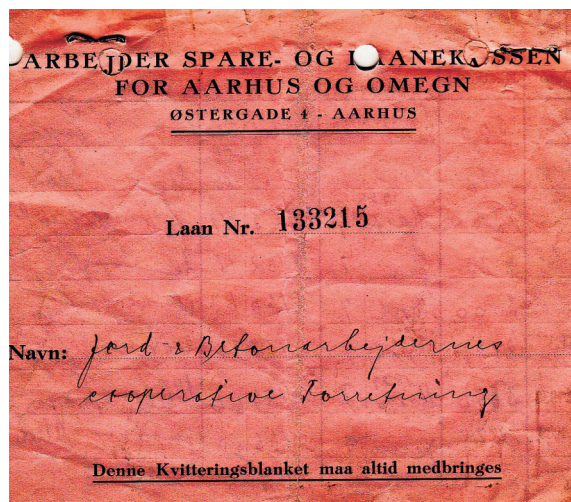
Der blev fortsat investeret i den lille forretning. Et »spiseskur«, siden også en »kakkelovn« til skuret. Det gik meget langsomt. Almindeligvis blev der betalt kontant takket være kassekredit-ten. Kun kontorets skrivemaskine blev købt på afbetaling med månedlige afdrag.

Det havde været uhyre svært at komme i gang. Først i efteråret 1932 lykkedes det at få en opgave. Der skulle støbes kloakrør til kommunen. Man havde været lavestbydende, og det betød selvfølgelig, at det økonomiske overskud af det projekt var beskedent. Siden fulgte flere mindre opgaver, der blot er opført i regnskaberne som »Tagbyggeriet Silkeborgvej« eller »Kloakarbejde i Lollandsgade«.

Nye forretningsmetoder

Den økonomiske krise fortsatte. Økonomisk var det svært for den nye virksomhed, der kun havde driftskapital til småarbejder. Kassekredit-ten var ikke så stor, at den kunne sikre større opgaver.

Karakteristisk var det også, at det stort set kun var det offentlige samt boligforeninger, der tilbød byggeprojekter. Ofte var de for store til at den nye virksomhed vovede at byde. Opgaver blev det dog til i den kooperative verden, men et egentligt gennembrud fandt først sted, da virksomheden fik nogle opgaver med jordarbejder i forbindelse med opførelsen af Markuskirken ud mod Langelandsgade. Det var en betydelig opgave, der blev løst effektivt. Regnskaberne viser, at man entrede med private vognmænd, der kom



Så enkelt kunne man dengang administrere. Ind- og udbetalinger blev noteret i simple bilag, der blev heftet til den viste forside eller kvitteringsblanket, som den officielt hed.

med deres små lastbiler. Det var en ret ny metode, og de små lastbiler var da også ofte i store vanskeligheder på arbejdspladsen, ikke mindst når det var vådt i vejret og det hele blev et stort ælte. Lastbilerne sad uhjælpe- ligt fast, og regnskaberne viser, at der måtte rekvireres hjælp fra den lokale Falck-station. Det var mindre lastbiler fra små vognmænd, der udførte opgaven, da firmaet var blokeret af Århus Vognmandsforening. Hertil kom, at det også var nyt at køre jord, og det havde de mindre firmaer ikke megen erfaring med. »Men, nu vil vi til at køre med jord«, som Åge Sørensen blev citeret for at have sagt »også selv om de store ikke vil køre for os«. Så sådan blev det.

Aage Sørensen bliver forretningsfører

På generalforsamlingen i 1934 forlod Anker Rønde formandsposten, da han var blevet ansat i Kommunen. I stedet blev den anden pioner, Aage Sørensen, valgt til formand. Nu gik det fremad. Ganske vist var han allerede kendt i arbejderbevægelsen, men at han skulle komme til at stå i spidsen for virksomheden til 1966 – i godt 32 år, det havde ingen forestillet sig. Ej heller, at han skulle udvikle virksomheden til en af byens største på området. Ingen kunne heller forestille sig, at han – der endnu gik i spidsen for jordopgaver bag en trillebør – skulle blive den første i byen, der anskaffede moderne gravemaskiner og dermed revolutionere byggesektoren.

Aage Sørensen havde ikke siddet mange måneder som formand, før der begyndte at gå ry om,

at han kunne noget særligt. Han havde set, at skulle virksomheden klare sig i konkurrencen, så måtte der moderniseres.

Gennem meget dristige dispositioner, grænsende til frækhed, lykkedes det ham allerede i det første år som forretningsfører at skaffe et lille lokomotiv med tipvogne samt skinner og svelle, så man kunne byde på større arbejder, som man fik ved at underbyde lokale konkurrenter, hvis priser og kalkulationer man havde fået kendskab til. Det var et Pedershaab lokomotiv og 30 små tipvogne samt 1200 løbende meter skinner, Aage Sørensen og hans nye forretning havde ovovet at købe i 1934. Det var dristigt, men viste samtidig, at Aage Sørensen havde set, at skulle der konkurreres, så skulle tidens mest moderne maskiner anvendes. Menneskelig arbejdskraft var blevet for dyr, også i en krisesituation, som den i 1930'erne. De dispositioner viste vejen



Opførelsen af Demokratens store bladhus gjorde for alvor firmaet synligt. Alle kunne følge med i det store projekt på Bånegårdsplads. Bygningen blev indviet i 1936 og foruden dagbladet Demokratens fik også Arbejdernes Landsbank adresse her. Der blev anvendt moderne materiel bl.a. en betonkanon, der sikrede et ensartet produkt og hurtigere arbejdsgang.



Demokratens store bladhus på Rådhuspladsen i Århus viste offentligheden, hvad den nye kooperative jord- og betonforretning kunne magte. Det var moderne byggeri, ikke i mursten som de omgivende bygninger, men støbt i beton. Billedet er fra efteråret 1937. Forrest i billedet bliver sporvognenes ledninger efterset.

frem. Uden disse havde forretningen næppe kunnet konkurrere med de gamle mesterforretninger i byen.

Driftsmidler skulle der selvfølgelig til. Dem kautionerede bestyrelsen som sagt selv for i Arbejder- Spare og Lånekassen. Opgaverne blev leveret til tiden, og hurtigt kom der flere til.

Arbejderbevægelsen i byen skulle have et nyt

bygningsværk, der skulle afslutte Banegårdspladsen: Demokratens hus. Det lokale socialdemokratiske dagblad havde ikke længere plads nok i Østergade. Hertil kom, at man havde fået solgt den gamle bygning godt. Her skulle i stedet rejses en stor kontorbygning til Sygekassen. Aage Sørensens jord- og betonfolk fik begge opgaver, og i regnskabet 1936/37 kunne man notere en



Arkitekt Vilhelm Puck, der var i kompagniskab med arkitekt Carl Jensen, stod bag det funktionalistiske byggeri. Her ses arkitekten sammen med Aage Sørensen, der studerer tegningerne til Demokratens hus.

indtægt på 82.376,12 kr. for arbejder netop på Demokratens hus. Det var den hidtil største enkeltopgave. Det var ikke blot selve jordarbejdet og funderingsarbejdet, men også jernbetonarbejdet, forretningen skulle udføre.

Der kom hurtigt andre opgaver til. Mejeriet Enigheden lavede aftale om en større opgave, og så var der et »gasbeholderfundament« til kommunen sammen med yderligere en række mindre opgaver. Omsætningen havde rundet den kvarte million.



26. april 1938 var der rejsegilde på Arbejdernes Andelsboligforenings byggeri »Marselisgården«. Det var et traditionelt stærkt arbejdsintensivt byggeri. Efter krigen blev der rationaliseret – ellers ville huslejerne ikke være til at betale, som, det blev sagt.

Jord- og Beton Arbejdernes Cooperative Forretning var blevet synlig i byen – og det gik ikke altid fredeligt for sig. Byggepladsen på Banegårdsplads var et fortrinligt udstillingsvindue. Det store byggeri blev ofte fotograferet, og billeder blev naturligvis bragt i Demokraten. Store reklameskilte på plankeværkerne rundt om byggeriet fortalte også dengang om byggefirmaerne og byggherren. Private håndværksfirmaer var utilfredse med at Jord- og Beton Arbejdernes Cooperative Forretning havde underbudt de gamle private firmaer. Aage Sørensen kendte de fleste metoder fra arbejdspladserne og svarede igen – eller undlod helst at svare på henvendelser i håbet om, at kritikken drev over. Den gik ofte på, at licitationsreglerne var overtrådt eller lignen-



Oprydning efter den tyske besættelse gav megen beskæftigelse. Det var ikke ufarligt at samle gammel ammunition. En voldsom eksplosion på godsbaneterrænet kostede flere arbejdsmænd livet.

de. Angrebene drev almindeligvis over, og forretningen voksede i årene frem mod 1940. Den var nu blevet så stor, at den havde fået eget kontor og hjælp fra en bogholder, der kom et par timer hver uge i det nye kontor: i det ene værelse i Aage Sørensens lejlighed.

Det var også ham, der førte regnskabet med udleje af forretningens moderne materiel:

- Udleje af lokomotiv, vogne og spor
- Udleje af tromler, blandemaskine
- Udleje af rambuk.

Som det blev noteret i årsregnskabet 1940. Lejerne var ofte private håndværksmestre, der ikke selv havde vovet de kostbare investeringer, men som dog havde set de fordele, der lå i brug af maskiner.

Aage Sørensen havde dermed også skabt en forretning ved siden af den oprindelige: Udlejning af maskiner.

Der havde været megen diskussion om det med maskinerne. Virksomheden var jo kommet til



Jord & beton købte sin første gravemaskine med slæbeskovl i 1951. Den banede vejen for firmaets næste skridt ind i industrialiseringen og montagebyggeri. Billedet blev bragt i dagbladet Demokraten.

verden for at sikre jord- og betonarbejderne arbejde, og nu, hævdede nogle, at maskinerne tog arbejdet fra dem. Det var en problemstilling Aage Sørensen var helt bevidst om, så regelmæssigt lavede han opstillinger, der viste arbejdslønnens andel af omsætningen. Den svingede ganske meget, da store maskinindkøb enkelte år naturligtvis forhøjede omsætningen og dermed reducerede arbejdslønnens andel af omsætningen. I etableringsåret 1932 var arbejdslønnens andel af omsætningen det laveste med kun 28 %, mens andelen i 1934 kan opgøres til 70 % med betydelige svingninger over årene.

9. april 1940 – et vendepunkt – og besættelsesår

Det kom som et chok for alle. Pludselig var der tyskere overalt, og det økonomiske liv skulle tilpasses den tyske økonomi. Tyskerne så gerne, at

alt fortsatte som før – nu blot dirigeret af besættelsesmagten.

Der kom materialerestriktioner, knaphed på bestemte byggematerialer – ikke mindst cement til beton – og alt medførte, at forretningen måtte vende tilbage til pionerårene: da man blot lavede jordopgaver. Under besættelsen blev der ganske vist sat forskellige beskæftigelsesarbejder i gang, og det gav nogle opgaver for virksomheden, men fortsat var det svært at sikre arbejde til alle, og regnskaberne krigen igennem viser da også, at årsregnskabets konto: »arbejder under udførelse« i de første krigsår var på et meget lavt niveau: 1940 på blot 21.351 kr. og året efter faldt det til blot 5.104 kr. Bag formuleringen lå det, vi i dag opfatter som »omsætningen«. Gennem resten af krigsårene steg det jævnt for endelig at vokse kraftigt i det første frihedsår: 1946 til 309.138 kr.

Holdningen var helt klar i bestyrelsen, for selv om det så vanskeligt ud – *ville* virksomheden ikke arbejde for tyskerne.

I 1942 fandt bestyrelsen, at de gamle vedtægter trængte til en tydeliggørelse måske som følge af de vanskelige økonomiske forhold og problemerne med at skaffe arbejdsopgaver. Det var derfor ikke mindst ejeransvaret, der blev præciseret. Andelsansvaret blev tydeliggjort. Nu blev det ikke blot fastslået, at medlemmerne hæftede solidarisk for selskabets forpligtelser, men yderligere tydeliggjort i en særlig paragraf 9. Her var det fastslået, at »afdøde medlemmers boer fortsat hæftede for forpligtelser, der var stiftet inden de pågældendes udtræden eller død«. Og så blev det fastslået, at selskabet kun måtte beskæftige »personer«, som det hed, der var medlemmer af

Jord- og Betonarbejdernes Fagforening i Århus eller af Dansk Arbejdsmandsforbund, hvis de pågældende havde bopæl uden for Århus.

Indirekte kom man nu alligevel til det. I maj 1945 og hen over sommeren fik man til opgave at bistå med oprydningen efter tyskerne. Der skulle nedrives bunkers, brækkes gulve op i nogle af de bygninger tyskerne havde haft, alt for at søge efter skjulte våben. Det var under en sådan opgave på godsbaneterrænet i sommeren 1945 at en godsvogn med gammel ammunition eksploderede, og firmaet mistede tre arbejdere.

Virksomheden fik også opgaver med at opføre flygtningelejre, og siden skulle bunkers og befæstningsværker nedbrydes. Det sidste medførte, at der nu pludselig blev tilbudt opgaver uden for byen. På Vestkysten. Igen var Aage Sørensen rådsnar. Han købte en bil, så man hurtigt kunne komme frem og tilbage. Selv om man havde set, hvilke ulykker ammunition og sprængstof kunne medføre, så medbragte han ofte i bilen netop sprængstof til rydningsarbejder på Vestkysten. Aage Sørensen var utrættelig. Han knoklede på – nu ofte blot kendt under navnet »Jord-Søren«.

Efterkrigsår

Virksomheden kom godt ind i de første efterkrigsår, og det var en stolt forretningsfører, der i 1948 kunne aflægge beretning ved generalforsamlingen. Der var 70 mand i arbejde. Overskuddet var så godt, at der blev forhandlet om en fordeling af overskuddet til medarbejderne. Der var flere modeller, men et forslag om at give 2% mere i

ferieløn vandt bifald. Dernæst var det forretningsførerens tur. Han oplyste, »at de forskellige forretningsførere i byens kooperative selskaber havde fået deres løn hævet, så...« Han mente, at den skulle ligge på samme niveau som forretningsførerens hos Hustømrernes Aktieselskab. Og sådan blev det. Det år havde Aage Sørensen også fået bestyrelsens tilladelse til at købe en 4 tons lastbil.

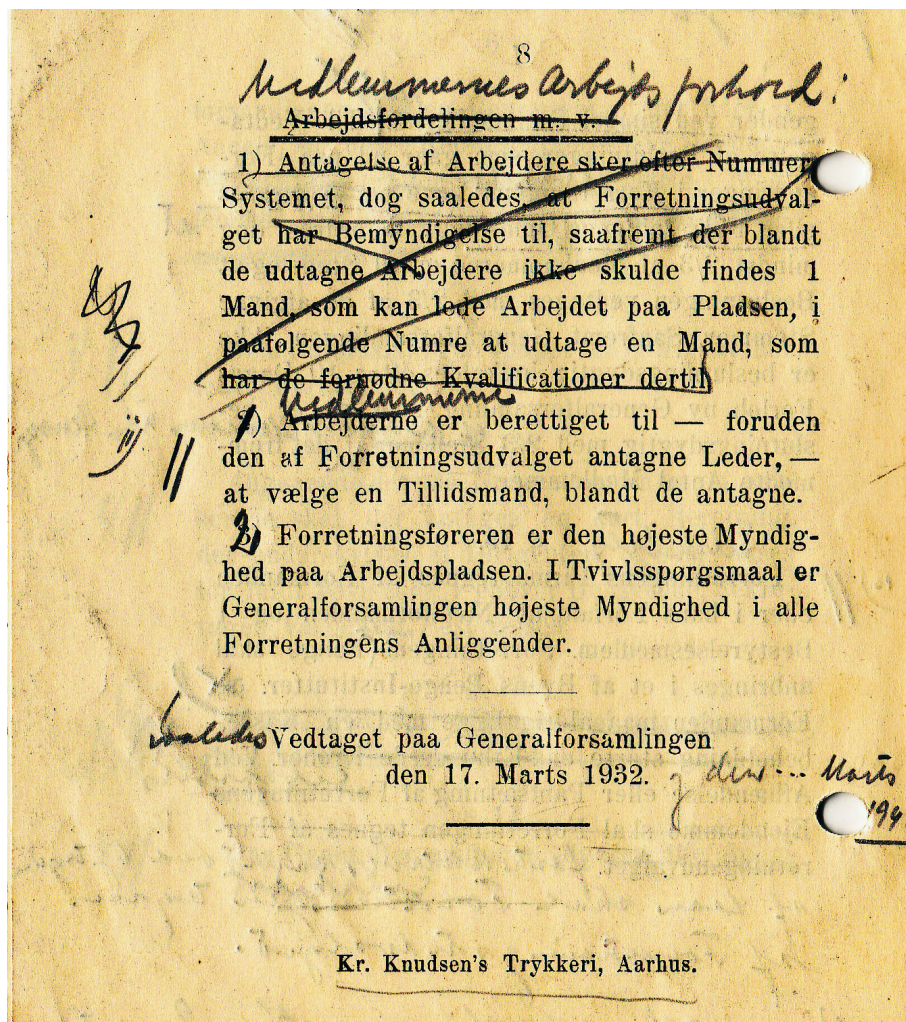
Endelig var der det med generalforsamlingen. Var det nødvendigt at afholde to årligt? Før punktet eventuelt, blev det derfor besluttet kun at afholde én. I februar måned.

Året efter var regnskabet næsten lige så godt, og så kom det. Overskuddet skulle fordeles med 6% pr. arbejdstime, for som det blev udtalt, så kunne »de private arbejdsgivere se, at der var plads til lønstigninger, hvis de var lige så effektive som de kooperative«. Herefter mente forretningsføreren, at det var ved tiden »at der blev fordret dyrtidstillæg til bestyrelsen«.

Maskiner er fremtiden

De små protokoller viser tydeligt, at det var Aage Sørensen, der styrede forretningen. Han fremlagde sine betragtninger på bestyrelsesmøderne og fik tilslutning, og på generalforsamlingerne var det almindeligvis kun spørgsmålet om overskudsprocentens fordeling, der gav anledning til diskussion – ikke selve beretningen, der vist nok også var ret så summarisk. Der var jo spisning bagefter med øl og dram.

Forretningsføreren havde visioner: Kort efter krigen var han igen begyndt at købe moderne materiel, der kunne forbedre effektiviteten og



Når vedtægterne skulle moderniseres, skete det naturligvis med udgangspunkt i de gamle, sådan som det fremgår her.

dermed konkurrencekraften i virksomheden. Han fortsatte ad den vej.

I 1951 var der penge til den første gravemaskine. Det gav ganske vist genlyd i virksomheden, da mange arbejdere frygtede, at de ville blive arbejdsløse. Det blev sagt, at den nye maskine kun-

ne erstatte 50 mand med traditionelle skovle. Sådan så Aage Sørensen selvfølgelig ikke på det, og igen og igen fastslog han, at formålet var, at »maskinen skulle skaffe mere arbejde til en billigere pris.« Her lå fremtiden, anførte ildsjælen bag indkøbet.



Rejsegilder har altid været opfattet som et festligt afbræk i dagligdagen. Her er det i en gasbeholder i Viby, bygningsarbejderne markerer at man er nået »halvvejs«. Aage Sørensen ses yderst til højre.

I beretningerne fremgår det, at maskinen, der kostende den uhyrlige sum af 100.000 kr., allerede havde tjent sig selv hjem efter det første driftsår. Det var en forretningsmæssig succes, der blev fulgt op i de følgende år. Der blev købt maskiner, flere end virksomheden selv kunne udnytte. I mange år var det en god forretning at leje dem ud til kolleger – herunder private entreprenører. Aage Sørensen vidste, hvad han arbejdede med. I branchen blev det kendt, at virksomheden bevidst udnyttede maskiner for at reducere omkostningerne. Aage Sørensens viden blev efterspurgt, og

da Byggeriets Maskinstationer – i daglig tale BMS – blev etableret i 1953 med det formål at fremme byggeri og udvikling af dansk erhvervsliv – blev Aage Sørensen opfordret til at indtræde i bestyrelsen. Byggeriets Maskinstationer havde netop til formål at anskaffe og udleje materiel, herunder tungt udstyr til byggeriet. Det kunne herefter lejes af større og mindre virksomheder, der ikke kunne udnytte maskinernes muligheder fuldt ud.

Formålsparagraf hos Byggeriets Maskinstationer kunne næsten være skrevet af Aage Sørensen: »At centralisere indkøb og drift af stort, dyrt

materiel og stille det til rådighed på lejebasis for de mange entreprenører, der kun lejlighedsvis havde brug for det«. Det var i virkeligheden sådan, Aage Sørensen selv havde finansieret sine investeringer i de store maskiner i de sidste år af 1940'erne og de første år af 1950'erne: Ledig maskinkapacitet blev lejet ud.

Jord- og Betonarbejdernes Cooperative Forretning fortsatte med at investere i tungt materiel, og op gennem 1950'erne blev der konstant annonceret med virksomhedens speciale: Udlejning af gravemaskiner, 20 tons blokvogne, traktorer med scrapers, kompressor anlæg og tromler. Adressen var Paludan Müllers Vej 101.

Det var en helt ny måde at drive virksomhed på. Ældre funktionærer fortæller, at det var nødvendigt, for byens gamle entreprenører havde på det nærmeste dannet »en ringmur rundt om Århus«, hvor man gerne så et »forbud mod maskiner«. Det hævdes også, at det var sådanne holdninger, der tidligt skabte et naturligt samarbejde med en ny aktør i byen: Per Aarsleff. Begge firmaer så store muligheder i tidens nye maskiner, der kunne rationalisere, billiggøre og samtidig beskytte arbejderne mod nedslidning ved tungt jordarbejde og løfteopgaver.

Byggeriet industrialiseres

Gravemaskinerne havde demonstreret for alle, at det var vejen frem. Maskiner skulle hjælpe arbejderne, ikke gøre dem overflødige, men støtte og effektivisere samt sikre at forretningen fik nogle opgaver i et trængt marked.

Tidligere havde man arbejdet med forskallingsopgaver – herfra og til at opstille færdige byggeelementer i stedet for forskallingsbrædder, var der kun et mindre skridt, sådan som forretningsføreren så det.

Aage Sørensen og hans kooperative virksomhed var på vej ind i montagebyggeriet. Hvorfor være underentreprenør, når virksomheden havde potentiale til mere?

Bildbjergparken i den nordlige del af byen ved Paludan-Müllers Vej blev det første sted, det forsøg blev gjort. 71 enfamilierækkehuse i to etager blev det til. Det var i årene fra 1954-57 med boligforeningen Ringgården som bygherre. Byggeriet inddrog og moderniserede de sidste husvildebaracker langs Brendstrupvej.

Det var risikabelt, for ikke blot skulle der bygges, men der skulle også investeres i materiel. Det kunne endnu ikke lejes, men skulle ejes, og det krævede kapital og vovemod.

Det er ikke så mærkeligt, at virksomheden lod sig friste af montagebyggeri. Efterkrigsårene led af boligmangel, og staten stillede betydelige midler til rådighed, der gjorde et engagement attraktivt. I 1946 kom en lov om statslån til boligbyggeri, og året efter blev der oprettet et Boligministerium, der blev fulgt af et Byggeforskningsinstitut.

Opgaven var at industrialisere byggeriet. Mangel på arbejdskraft og materialer betød, at de traditionelle stærkt arbejdskrævede byggemetoder ikke kunne løse boligproblemet i en overkommelig fremtid. Håbet var også, at en industrialisering af byggeriet ville betyde, at boligbyggeri kunne billiggøres.

Hermed var forudsætningerne skabt for ud-



I marts 1957 kunne Boligforeningen Ringgården i Lystrup holde rejsegilde på 5 enfamiliehuse

viklingen af en ny byggeindustri med anvendelse af betonelementer. Beton, det var virksomhedens arbejdsmænd fortrolige med. Noget helt andet var betonelementer. De kunne naturligvis købes hos underleverandører, men hvorfor ikke forsøge selv?

Bygge- og boligpolitik

Byggesektorens økonomiske historie efter 2. Verdenskrig er ikke uden dramatik.

Ét var, at det politisk var erkendt, at landet havde et betydeligt underskud af boliger. Noget

Vi har anskaffet 2 nye Jordsluffer
 1 " " Forsers Major Traktor
 1 Alder Traktor med Fjernmaskine
 1 Vibrationsanlæg
 1 Mechanisk Jordslamper
 1 Grab til den store Gravemaskine
 1 Pumas Gravemaskine
 samt udskiftet en Dodge Lastvogn x 11,200
 med en Mersedes Benz Dieselvogn med
 Terraingear og Forhjulstræk

Maskinstatistik
 oner

N. Hansen

Licitationsord
 ringen

Ord som snart kan faa Haaret til at
 strube paa Floredet af mig. De Metoder der
 fra private Arbejdsgivere toges i Brug for at
 knægte de Cooperative Foretagelser blev
 benyttet i et endnu større Omfang i første
 1/2 Del af 1953 de nægtede at afgive Tilbud ved
 Licitationer hvor der deltog Cooperative Virksom-
 heder, og havde en Cooperative Foretagelse faaet

P. Laurson

I forhandlingsprotokollen i foråret 1953 blev der ikke blot oplyst om indkøb af nye maskiner, men også om de spændinger der lå mellem private entreprenører og de cooperative.

andet var at få det løst, så samfundsøkonomien ikke kom til at lide skade. Boligpolitik og økonomisk politik blev derfor vævet sammen i støtte-regler, finansieringsbestemmelser, arealregler og meget, meget mere. Lettere blev det ikke af, at der ofte blev indført nye regler og reguleringer med kort varsel. Det afgørende var, at politikken betød, at det offentlige havde fået indflydelse på mere end 80% af de samlede byggeinvesteringer. Udviklingen i byggefagene skal derfor ses i

nøje sammenhæng med statens penge- og finanspolitik.

Byggestøtteloven i 1946 fastlagde hovedprincipperne i efterkrigstidens støttepolitik. Statslånspolitikken fra 1930erne blev fortsat og stærkt udbygget, og frem til 1954 blev hovedparten af alt socialt boligbyggeri opført med statslån. Det blev grundlaget for efterkrigstidens boligpolitik, dog med løbende justeringer og kvoteringer.

Det betød imidlertid også, at boligpolitikken

ofte blev betegnet som en »stop-and-go« politik. Den blev et styringsredskab og blev anvendt til regulering af konjunkturerne. Var der ikke valutamæssig dækning, blev der gennemført ændringer, der dæmpede byggeriet. Stod samfundsøkonomien i stampe, kom der initiativer, der skulle sætte vedligeholdelsesarbejder i gang. Boligpolitikken krævede sit af virksomhederne. Passede de ikke på med investeringerne, kunne det hurtigt gå galt – og omvendt: Blev der ikke investeret kunne der ikke konkurreres og dermed vindes licitationer om nye byggeprojekter. Det var en farlig sejlads. Den var krævende for bestyrelse og direktioner.

Det evige regnskab

»Jord-Søren« – som Aage Sørensen stadig oftere blev kaldt – elskede at færdes på byggepladserne, og flere gange fremgår det af forhandlingsprotokollerne, at han måtte fortælle, at »regnskabet ikke var færdigt, da han ikke havde haft tid«.

Det kunne ikke fortsætte på den måde, der måtte fast hjælp til. I 1952 blev Børge Møller derfor ansat som bogholder. Han havde en kontorbaggrund og blev i mange år den person, der stod bag Aage Sørensen. To år senere var der behov for yderlige faglig ekspertise. Det var alt det med teknikken og mekanikken, der krævede sit. Resultatet blev ansættelse af virksomhedens første ingeniør: Knud Krogh, der siden blev kendt for, at han var en mand, der kunne træffe hurtige beslutninger, ikke mindst »når han havde vinden i ryggen«, som ældre medarbejdere udtrykker det. Han kom fra en stilling i Århus

Vandforsyning og huskes i dag i virksomheden bl.a. for den Vespa-scooter, han benyttede, når han besøgte byggepladser rundt om i byen.

Hvordan samarbejdet fungerede mellem de tre er det ikke muligt at fastslå. Men sikkert er det, det har ikke altid været lige let at styre forretningsføreren. Børge Møller fortæller, at det »endnu var en lille butik, og at det ikke mindst var hans opgave at styre kassekreditte i Arbejdernes Landsbank«, hvor Smith Laursen var direktør. Den kooperative bank var nu blevet selskabets hovedbankforbindelse. Der var endnu en opgave: Det var også Børge Møller, der skulle fortolke og realisere mange af de ideer, som forretningsføreren havde skrevet ned på sit »kva-dredede papir med den karakteristiske håndskrift på hver anden linie«, som den gamle bogholder og senere direktør fortæller. »Aage Sørensen troede på sig selv – og han så fremtiden«, føjer han stille til. »Vi vænnede os til hans arbejdsmetoder og hele hans måde at drive virksomheden på – og så gik det. Han havde jo mange gode ideer«.

Byggeriet

Den kooperative virksomhed blev ikke blot ledet af en visionær forretningsfører, der igen og igen masede på for at sikre beskæftigelsen. Konjunkturerne var også med ham. Anden Verdenskrig havde som nævnt medført et stort udækket boligbehov, og samtidig var mange ældre ejendomme stærkt forsømt med hensyn til reparationer og vedligeholdelse. Hertil kom, som påpeget, et betydeligt oprydningsarbejde efter tyskernes be-



Der er noget særligt festligt over et rejsegilde. Arkitekt, bygherre og håndværkere mødes for festligt at markere at byggeriet er »under tag«. I midten af billedet ses forretningsfører Anders Jensen fra Hustømmerne, som senere indgik i Jord & Betonkoncernen. Billedet er fra 1938.

sættelse. Stigende realindkomst betød også, at der blev efterspurgt stadig bedre boliger. Politisk blev ressourcerne efter 1945 kanaliseret ind i nybyggeriet. I løbet af 1950'erne blev prioriteringerne ændret, og byggeinvesteringerne gik i stigende grad til større erhvervsinvesteringer og offentligt byggeri. De nye skolelove fra 1956 krævede sit, og det offentlige engagement på stadig flere samfundsområder var naturligvis også mærkbart.

Det er karakteristisk for perioden, at bygge- og boligpolitik samt den økonomiske politik fik stadig større indflydelse på byggesektoren. Det offentlige – her i form af lovgiverne – var i høj grad med til at styre aktiviteten. Byggesektoren blev som berørt en konjunkturregulator, et styringsinstrument i den store økonomi.

Der var tale om en vis zig-zag-kurs, der selvfølgelig delvis skyldtes rentebevægelser, men også direkte offentlige reguleringer i form af loft over byggeri. Talrige boligforlig satte præg på udviklingen og gjorde det ikke altid let at drive virksomhed, der var afhængig af netop boligbyggeriet, sådan som det mere og mere var tilfældet med Jord- og Beton Arbejdernes Cooperative Forretning.

Lovgiverne havde skabt en lovgivning, der støttede oprettelsen af boligforeninger, og én efter én voksede de op i Århus og byens forstæder: i Viby, Højbjerg, Åbyhøj Vejlby-Risskov og Brabrand for at pege på en række af de nye boligforeninger i de gamle forstæder.

Efter krigen kom der fortsat nye til inde i selve købstaden. Alle havde til formål at bygge. Der var opgaver nok for Jord- og Betonarbejdernes

Cooperative Forretning. Boligbevægelsen var en del af den kooperative tankegang, og samarbejdet formelt som uformelt blev selvfølgelig udbygget mellem udbyder af byggeopgaver og producent af samme. Ideelt set var formålet at undgå, at der blev skabt en fortjeneste, som nye lejere skulle betale i form af »unødvendigt« højlejerhuslejer.

Eget betonstøberi

I begyndelsen af 1950'erne var der ingen steder, virksomheden kunne købe færdige betonelementer. Når de ikke kunne købes, var løsningen selvfølgelig: Virksomheden måtte selv klare opgaven.

Der blev købt en oplagsplads i den nordlige del af byen oven for Ringgaden i Åbogade, hvor der blev opført en fabrikshal og anskaffet kraner, der kunne håndtere de store, tunge elementer, som var støbt på stedet.

Den første store opgave var som nævnt opførelsen af Bildbjergparken med 71 enfamiliehusse.

Beslutningen viste sig at være rigtig, og i hurtig rækkefølge fulgte snart flere store montagebyggerier bl.a. Langenæs i Århus med 476 lejligheder. Det blev en succes og andre opgaver kom til.

Det mere traditionelle, der havde med jord og beton at gøre, blev dog ikke glemt. Det var naturligt, at Arbejderens Landsbank sidst i 1950'erne henvendte sig til forretningen, da den havde købt det gamle Folketeater på kanten af bane-

graven for at indrette banklokale her. Det gamle hus var ikke særlig godt funderet. Nu blev det op til betonfolkene at få det sat på plads, så det ikke skred ned i banegraven. Yderligere var det et problem, at krigen havde sat sine spor på bygningen i et omfang, man intet vidste om. Spændende var det selvfølgelig også, at der skulle etableres et boksanlæg inde midt i bygningen – i beton naturligvis. Opgaven blev løst, selv om mange var urolige, mens det stod på.

Da 1950'erne var ved at være forbi, havde Aage Sørensen folk og forretning demonstreret, at den kunne alt. Den byggede ikke blot for kooperative søstre og brødre i kommunen, men også for private. Virksomheden var konkurrencedygtig som følge af den massive investering i tidens mest moderne materiel. Der blev købt byggekraner, jordstampere, vibrationsanlæg og gravemaskiner, som det fremgår igen og igen af forhandlingsprotokollen. »Jord-Søren« var utrættelig. Han talte konstant om byggeriets mekanisering. »Det var den eneste måde, man kunne bygge på, så folk kunne betale for at bo i lejlighederne«, fastslog han over for alle, der ville lytte til ham. I den lokale Vejviser annoncerede firmaet fortsat med sit speciale: Udlejning af gravemaskiner, 20 tons blokvogne, traktorer med scrapers, kompressoranlæg og tromler. Alle skulle vide det. Adressen var fortsat Paludan Müllersvej 101.

Firmaets mange maskiner blev om vinteren sat ind på snerydning for kommunen. Det var der dog ikke mange penge i, da virksomheden skulle betale folk for at stå rede til at rykke ud. For Åge Sørensen betød det dog, at han »viste firmaskiltet« rundt om i byen også om vinteren.

Der var måske et enkelt problem. Man var blevet afhængig af boligbyggeri. I 1959 blev der igen bygget på Langenæs og Søvangen afsnit 4 og 5. Så var der Fagbo i Vorrevangen. Stats tjenestemændenes byggeri i Holme og meget, meget mere. Der var faktisk så meget, at forretningsføreren ofte oplyste på bestyrelsesmøder og ved den årlige generalforsamling, at man »heldigvis ikke havde vundet alt det, man havde afgivet tilbud på«. Her gentog han i øvrigt også, at forretningens vækst kun kunne fortsætte, hvis alle »viste påpasselighed med værktøj og materialer«. I næsten alle beretninger blev boligpolitikken kommenteret: Så var renten for høj, eller byggekvoteerne for små – og igen: »Kogte« økonomien over, blev der skruet ned for boligbyggeriet – og omvendt. Fortsat var der dog boligmangel, og

boligforeningerne kunne leje alt ud. I 1960 kom den første kraftige advarsel. Regeringen udstedte på det nærmeste et »byggestop«. »Det væltede hele spillet«, meddelte Aage Sørensen på generalforsamlingen i foråret 1960. Byggeriet på Langenæs gik i stå. Det var kritisk, for virksomheden havde investeret i en ny oplagsplads i Helsingforsgade. Den skulle også fungere som oplagsplads for de store forme, der havde været anvendt på Langenæs. Projektet på Langenæs havde ellers været en økonomisk succes for forretningen, så stor, at en del af overskuddet blev givet tilbage til bygherren og brugt til opførelse af en børnehave på stedet.

Den tidligere økonomidirektør fortæller, at byggeriet gik så stærkt, at »kontrakterne først blev gjort færdige, når byggeriet på det nærme-

Bildbjergparken, der er noget af det ældste montagebyggeri i Århus, blev opført i begyndelsen af 1950'erne til Boligforeningen Ringgården.





Der bygges højt på Langenæs. Det er nu montagebyggeri, og de færdige betonelementer er støbt på fabrik. Den høje tårnkran var blevet en nødvendighed og et symbol på det moderne byggeri.

ste var klar til aflevering«. At det kunne lade sig gøre var et udtryk for tillid mellem parterne, følger han til.

Nu lyder gon-gon' en for JORD & BETON' en

I weekenden 16. og 17. marts 1957 fejrede firmaet sit 25-årsjubilæum. Det blev gjort med pomp og pragt, sådan som det var sædvane i arbejder-

bevægelsens organisationer. Festen blev indledt med indmarch med faner i Folkets Hus. Festtalen blev holdt af Aage Sørensen, og mellem retterne »klar suppe«, »kogt laks« »helstegt oksefilet« og til slut »nougat is« var der taler og sange. Aftenen blev afsluttet med dans.

Festsangen gik på melodien »Den er fin med kompasset« og er måske i dag særlig interessant, fordi den i dens mange vers giver små karakteristiske af virksomhedens medarbejdere. Både Aage Sørensen, P. Eriksen, Christian Nielsen og



Tiden krævede montagebyggeri med høje boligblokke. Byggeriet skulle industrialiseres, og Jord & Beton fulgte med.

Anker Rønne, der »hopped af for at blive kommunal« og bogholder Møller samt »Hilbert med tromlen og mange flere« fik deres venskabelige omgang i de mange vers – der sikkert blev sunget mere en én gang den aften.

Talene kunne naturligvis ikke undlade at mindes den meget spæde start, der efterhånden var kommet til at stå i et næsten »komisk lys«. Tænk, var det så svært og så småt engang?

Syddjyllandsplanen

Året var 1960 og der var fortsat travlhed hos JORD & BETON i Århus, som firmaet efterhånden altid hed i det daglige, selv om det navn slet ikke var indregistreret i de officielle registre i København. Chokket fra boligstoppet havde efterhånden sat sig. Det havde også betydet, at JORD & BETON så sig om efter samarbejdspartnere. Alene var man for sårbar. Ganske vist var man en lokal byggeforretning, men man havde fået et meget tæt samarbejde med hele den kooperative boligbevægelse og Boligselskabernes Landsforening, hvor direktøren hed Kristian Hansen, boligforeningsmand fra Viborg. Her gik han under navnet »Kristian Bolignød«. Byggekooperationen havde vurderet, at det offentlige tilskud til boligbyggeri ville blive reduceret, samt at ikke mindst konkurrencen til de private bygherrer ville øges.

Kristian Hansen havde fået en plan – en stor plan, der for alvor kom til at ændre forholdene for virksomheden i Århus. Det blev et tigerspring fremad. Hans idé var, at boligbyggeriet skulle industrialiseres endnu mere. Det var tanken at overføre typehusideen fra villabyggeriet til etagebyggeriet. Skulle det gøres effektivt, så skulle der bygges lejligheder i hundredvis, måske i tusindvis ud fra filosofien: én produktion mange opførelsessteder.

Kristian Hansen rejste rundt i landet for at sælge sit projekt. Det havde han held med i Sønderjylland, og resultatet blev den såkaldte Syddjyllandsplan. Det var et af de største boligprojekter, landet hidtil havde set.

Forklaringen på navnet var den enkle, at det var boligforeninger i Syddjylland, der skulle byg-

ges for. Mere præcist i Sønderborg, Aabenraa, Havnbjerg, Esbjerg og Fredericia.

Ideerne havde endnu ikke været rejst for bestyrelsen hos JORD & BETON i Århus. Aage Sørensen havde spekuleret over det længe, men i foråret 1960 kom det: ... Sørensen havde været i København angående en elementfabrik, men var meget betænkelig og ville foreløbig se tiden an... Så var bestyrelsen orienteret om, at noget »var i gære«, og Aage Sørensen kunne gå videre.

Projektet krævede mere. Det krævede en fabrik, der kunne fremstille de mange byggelementer. Aage Sørensen lod sig ikke skræmme. Han satte sig ved tegnebordet og lavede de første streger og gjorde sig sine overvejelser over, hvordan så tunge elementer skulle og kunne håndteres.

JORD & BETON valgte at gå med i projektet, der endte med at omfatte 1800 lejligheder. Det næste led var det med betonelementfabrikken. Også her var Aage Sørensen på forkant. Han fandt hurtigt ud af, at den rette placering var i Løsning i nærheden af Hedensted. Aage Sørensen havde ikke valgt et tilfældigt sted, men en placering, hvor der tidligere havde været gravet grus og hentet ral til den nærliggende jernbane – en del af den jyske længdebane. Der var kort og godt råmaterialer i jorden til at blande i cement, og den kunne evt. komme frem pr. bane. Endelig lå hovedvej 10 i nærheden, og måske ville der også komme en motorvej. Direktør Henrik Heie fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd vidste noget om linieføringen af den nye motorvej og har muligvis orienteret Aage Sørensen herom. Stedet var rigtigt. Nu var det kun prisen, der skulle forhandles med sognerådet om.



De mange boliger og det ændrede arbejdsmarked krævede nye institutioner midt i boligområderne: Børnehaver.

Aage Sørensen vidste også, at der ville være arbejdskraft på stedet. Han skulle bruge stabile arbejdsmænd, og dem var der nok af på egnen, efterhånden som landbruget var blevet mekaniseret og arbejdskraften i landbruget blevet overalt. I 1961 gjorde Boligbeton sin entre på betonelementmarkedet. Montagebyggeri var svaret på efterkrigstidens store boligbehov.

I april 1963 var der rejsegilde på fabrikken, der fik navnet »Boligbeton«.

Den var også etableret på kooperativt grundlag med JORD & BETON i Århus som en betyde-

lig investor. Aage Sørensen blev naturligt Boligbetons første direktør. Det voldte imidlertid snart problemer. For hvor lå loyaliteten, hvis det kom til en konkurrencesituation med f.eks. JORD & BETON i Århus? Spørgsmålet blev vendt adskillige gange på bestyrelsesmøder og ved generalforsamlinger, men hver gang fik Aage Sørensen mandat til at gøre »hvad han fandt klogest«. Selv var han meget i tvivl. Ét var, at han så store perspektiver i fabrikken, der kunne levere færdige betonelementer, noget andet var, at han kunne se, at den hurtigt ville kunne

overtage JORD & BETONs tidligere kunder. Der var også spørgsmålet om montage af betonelementerne. Sådan set kunne Boligbeton også overtage den opgave på bekostning af virksomheden i Århus. Engagementet krævede mange overvejelser.

Aage Sørensen fandt måske også, at der lå en vis sikkerhed og beskyttelse i, at Boligbeton i de første år blev administreret af JORD & BETON fra Århus, for så vidste man, hvilke opgaver, der var på vej og til hvilke priser.

Først i 1966 flyttede Boligbetons administration til Løsning. Mens administrationen foregik i Århus var det endnu ret så enkelt. Alt blev ført på tidens store kontokort. Forrest stod JORD & BETONs kort og bagved Boligbetons. Regnskaberne blev ikke blandet sammen. De stod blot i en fælles stålkasse. Børge Møller havde overblik over økonomien og rapporterede til Aage Sørensen, der tog bestik af udviklingen.

Der var allerede flere betonfabrikker, der havde specialiseret sig i at fremstille færdige byggelementer i store serier. I forhold til konkurrenterne på markedet ville man gøre det på en anden måde i Løsning. Der skulle benyttes lodrette støbeforme. Forklaringen var, at for mange elementer knækkede, når de vandretstøbte, tunge og noget uhåndterlige byggelementer skulle rejses. Endelig ville man specialisere sig i Løsning: Det var foreløbig kun væg- og dækelementer, der skulle produceres hos Boligbeton.

Om baggrunden for de vidtgående beslutninger, er der ikke meget at hente i forhandlingsprotokollen. Aage Sørensen havde dog som set fået mandat til at »gå videre«...

Det var længe siden...

Når man gennemlæser forhandlingsprotokollerne, kan man undres over, at firmaet voksede som det gjorde – kompetencen lå hos Aage Sørensen, og ansvaret var hans, hvis noget gik galt. Han var både forretningsfører og bestyrelsesformand. Der kunne gå op til et år mellem bestyrelsesmøderne, sådan som det var tilfældet mellem 14. april 1960 og 21. marts 1961. Da man mødtes, konstaterede flere af deltagerne da også »at det var længe siden...«

Da var regnskabet heller ikke færdigt, og Børge Møller måtte beklage, at man fortsat var bag efter, men »det går altså ikke længere«, som han lod notere til forhandlingsprotokollen, man havde derfor »søgt en dame til kontoret«. Der var travlhed ikke blot på kontoret, men også på byggepladserne med de mange ordrer og byggeopgaver med højhuse på Klosterjorden, 32 huse for Annex og meget mere. Hertil opgaver »på venteliste, vejarbejde for Hotel La Tour, en større opgave for Boligstål, Skovgårdsparken i Brabrand og et par blokke yderligere på Langenæs. Listen var lang, og der var fart på, så bestyrelsesarbejdet og regnskabet blev udskudt og skubbet...

Man kan undres over referatet. Der er ingen oplysninger om tilstedeværende eller om dagsorden. Det hele bærer præg af, at det var Aage Sørensen, der bestemte og så blev der hurtigt afholdt et bestyrelsesmøde med en fremlæggelse af en række tilfældige oplysninger. Protokollen blev ført af den gamle fagforeningsmand Chr. Nielsen med sirlig hånd. Han har næppe forstået rækkevidden af det, forretningsføreren orienterede bestyrelsen om.

I efteråret 1961 blev der dog igen afholdt bestyrelsesmøde. Det var elementfabrikken, der var hovedemnet. Aage Sørensen havde igen nyt at fortælle, og her oplyste han, at han i øvrigt selv havde lavet tegningerne til den nye fabrik, hvortil der var indbudt til tegning af aktier.

Alt det var interessant nok, men Aage Sørensen mente, at JORD & BETON, Århus skulle »vente lidt endnu«, så derfor optrådte firmaet endnu ikke på tegningslisterne.

Det endte dog med, at virksomheden tegnede 50.000 kr., selv om mandatet hertil ikke blev noteret i bestyrelsens forhandlingsprotokol. Den nye virksomhed fik, som allerede nævnt, navnet »Boligbeton«. Af forhandlingsprotokollen fremgår det, at der blevet »lagt pres på Åge Sørensen« om at blive direktør for den nye virksomhed.

Ny ejerstruktur med Understøttelsesfond

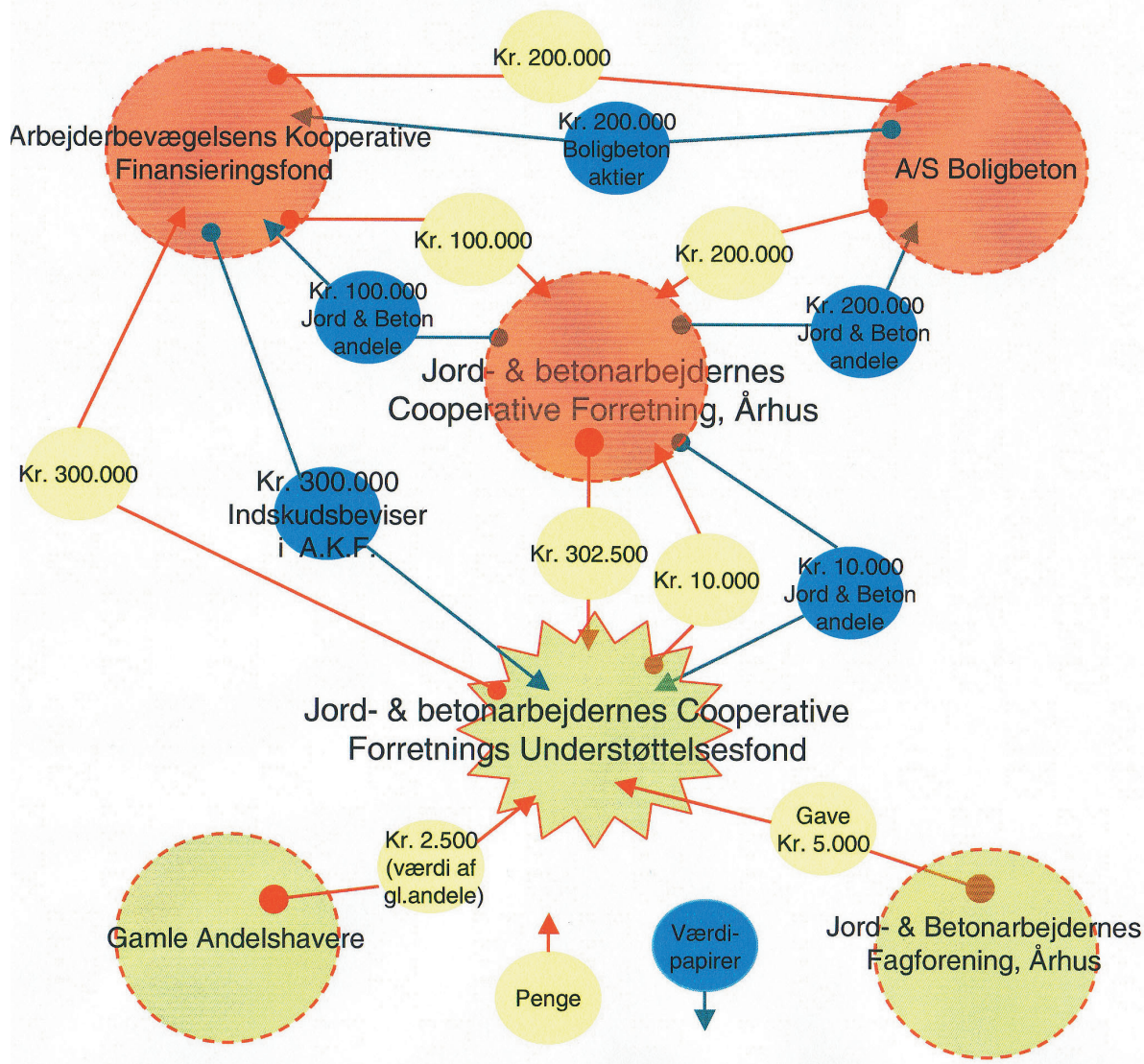
Fra 1932 til 1965 var Jord- og Betonarbejdernes cooperative Forretning et rent andelsforetagende med solidarisk ansvar for andelshaverne. I 1965 blev der vedtaget nye standardvedtægter i Det kooperative Fællesforbund. De krævede forbrugerindflydelse i selskaberne. Forbrugeren var her selskabets »kunder« og det vil igen sige især boligforeningerne. I Århus blev situationen nøje overvejet, idet man allerede var opmærksom på, at den ansvarlige kapital i forretningen – de gamle andelshavere – ikke var ret stor og slet ikke tidssvarende. Den rummede i virkeligheden

en betydelig risiko for de medarbejdere, der stod som ejere af de enkelte andelsbeviser, hvis virksomheden skulle gå konkurs. Mere end 250 mennesker var beskæftigede i virksomheden. Det var ikke mindst bestemmelserne om det »solidariske ansvar«, der afveg fra de kooperative standardvedtægter. Med virksomhedens stadig større engagementer var ikke mindst Aage Sørensen blevet betænkelig på medarbejdernes og andelshavernes vegne. Omsætningen var trods alt på over 8. millioner kr. årligt, så risikoen var i høj grad til stede med den beskedne andelskapital.

I foråret 1965 var man nået så langt med en række indgående drøftelser, at der var udarbejdet vedtægter for en »understøttelsesfond«. Den juridiske mølle »malede«. Der skulle udpeges repræsentanter til en sådan bestyrelse og den skulle vælges og vedtægterne endnu engang bekræftes. Formålet var helt klart: Det lå i den kooperative ånd, at ældre medarbejdere skulle støttes i deres alderdom. Det var det ene synspunkt, mens det andet – og måske mere dominerende var – at en del af ejerskabet til virksomheden skulle flyttes over i den nye fond.

Overvejelserne endte med stiftelsen af Jord- og Beton Arbejdernes Cooperative Forretnings Understøttelsesfond, idet de personlige andelshavere overdrog deres andele – og dermed stemmeret – til fonden. Støttefonden, som den hedder i daglig tale, blev en realitet på en stiftende generalforsamling den 16. september 1965. Der blev valgt en bestyrelse for fonden på 6 mand: sjakbajs Jens Møller (formand), Aage Sørensen, Børge Møller, Viggo Petersen, Kaj Nielsen og Anker Nielsen, der var fagforeningens repræsen-

Mange bolde var i luften, da Støttefonden blev født



Det var et meget kompliceret juridisk og økonomisk spil, der blev sat i gang med etablering af Understøttelsesfonden. Jurister og skattefolk bistod, så alt kom til at gå rigtigt til. Figuren viser, at der var mange bolde i spil for at få omdannelsen til at falde på plads. Den fik siden vidtrækkende betydning for virksomhedens fremtidige selvstændighed.

tant. Af de seks fra dengang har Jens Møller, Viggo Petersen og Børge Møller hver især været bestyrelsesformand i 12 år og Børge Møller er stadig medlem af bestyrelsen, der i dag har Egon Christensen som formand.

Fonden fik ved stiftelsen tilført en kapital på 310.000 kr. i værdipapirer, heraf 10.000 kr. i JORD & BETON andele.

Vedtægterne fik afgørende betydning for virksomheden på kort, men ikke mindst på længere sigt. Ud over at fonden fik to mand i bestyrelsen for selskabet, fik den også vetoret over for vedtægtsændringer og fonden skulle tillige godkende eventuelle overdragelser af andele til nye ejere.

De gamle andelshavere blev i stedet via Støttefonden andelshavere i virksomheden og sikret to mand i bestyrelsen. Den fik imidlertid også tillagt »særlige rettigheder«, og det siges, at ikke mindst Børge Møller her spillede en afgørende rolle. Stille og roligt fik han noteret en række bestemmelser, som ingen dengang tillagde nævneværdig betydning, men som siden blev afgørende for, at de økonomiske vanskeligheder, der ramte koncernen, ikke også trak århusvirksomheden med i faldet.

Vedtægterne fortsatte med at fastslå, at fondens formål var at yde støtte til nuværende og tidligere medarbejdere i JORD & BETON. Det krævede dog en sammenlagt anciennitet på 10 år. Forlader en medarbejder firmaet, fortabes alle rettigheder, men forlader en støtteberettiget derimod virksomheden for at gå på pension på grund af alder eller sygdom, er »medlemskabet« livsvarigt.

Firmaets vedtægtsændringer betød samtidig at kapitalen blev opdelt i

i 3 serier:

Serie A: 10.000 kr., der var den oprindelige kapital, der nu var overført som aktiekapital og som ejer stod som nævnt det nystiftede »Jord- og betonarbejderens cooperative Forretnings Understøttelsesfond«.

Serie B: der var på 100.000 kr. Bagved stod kooperative virksomheder og organisationer tilsluttet Det kooperative Fællesforbund i Danmark.

Serie C: der var på 200.000 kr. var tegnet af A/S Boligbeton i Løsning.

Vedtægterne fastslog, at bestyrelsen skulle bestå af 5 medlemmer, hvoraf de to skulle indstilles af A-andelshaverne, to af B-andelshaverne, mens det sidste medlem skulle udpeges af C-andelshaverne.

De nye vedtægter blev vedtaget 21. april 1966.

Mange »bolde« var i luften for at få det komplicerede spil til at falde på plads, sådan som det fremgår af nedenstående opstilling.

Det var et kompliceret spil, der var sat i gang, alt sammen bistået af revisorer og skattemyndigheder. »Gaven«, der vandrede rundt, var fradragsberettiget, som det blev forklaret af revisorerne i bestyrelsesmøderne forud for de vidtgående beslutninger. Det lokale kommunale skattevæsen og revisionen havde forinden også godkendt ordningen.

De mange ændringer i virksomhedens ejerstruktur afspejlede sig selvfølgelig i bestyrelsens sam-

mensætning, og i 1966 var den 5 mand store bestyrelse sammensat på følgende måde:

To medlemmer var udpeget af A/S Boligbeton: Forretningsfører K. Hansen fra Boligselskabernes Landsforening, samt forretningsfører, boligforeningsmanden Thorkild Jørgensen, Silkeborg.

Et medlem udpeget af Finansieringsfonden, forretningsfører Henrik Heie og endelig var To medlemmer valgt af JORD & BETONs Støttefond:

Fhv. forretningsfører Aage Sørensen og gravemester Leo Andersen.

Aage Sørensen, der netop havde forladt sin mangeårige stilling som forretningsfører, var den naturlige bestyrelsesformand. Han blev siden efterfulgt af forretningsfører Arnold Fløe Pedersen fra Sønderborg i 1968 og i 1979 af forretningsfører Fl. Weie Hansen fra AAB i København. Han varetog formandshvervet i 20 år.

Henrik Heie huskes som en drivende kraft og direktør i Kooperationen og energisk i opstarten af Boligbeton, hvor han bl.a. bistod med at skaffe egnsudviklingslån. Det var ham, der skabte ordet eller begrebet »feltfabrik«, der sikrede fabrikken de værdifulde egnsudviklingslån.

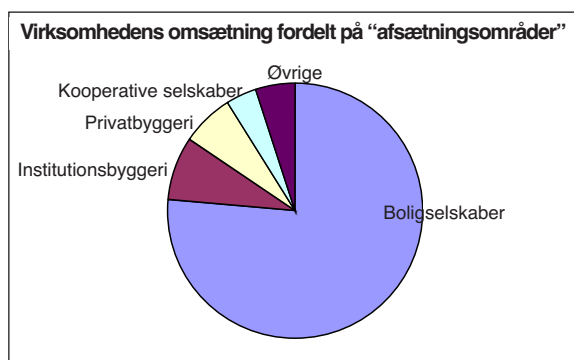
Fusioner eller ikke-fusioner

Kooperationen så det tydeligt, ganske som den private byggesektor: Det var nødvendigt at have en vis størrelse for at få del i de store byggeentrepriser. Der skulle købes byggekraner, kørende materiel, støberianlæg og meget mere. Hertil



Ingeniør Knud Krogh efterfulgte Aage Sørensen som forretningsfører/direktør i 1966.

kom også stigende krav til skurvogne og sanitære forhold i øvrigt for personalet på byggepladserne. Det kunne en mindre virksomhed slet ikke magte. Som et udtryk for tidens krav var Jysk Murer og Entreprenørforretning A/S stiftet i Århus ved en sammenslutning af mindre murerforretninger i Århus, Silkeborg og Esbjerg. I det daglige blev forretningen kendt under navnet JME. Aage Sørensen så det straks. Det kunne blive en konkurrent, en ubehagelig konkurrent, for JME var også kooperativ og kunne måske vinde nogle af de gode kontrakter med de lokale boligforeninger, der havde været hovedkundegrundlaget for JORD & BETON gennem mange år, sådan som det fremgår af nedenstående opstilling, der viser fordelingen af virksomhedens omsætning omkring 1968:



Boligselskaberne *var* den afgørende kundegruppe. 76 % af omsætningen lå her i 1968, en betydelig og farlig andel, der ganske vist havde været endnu højere: Næsten 85 %. Landets boligpolitik, herunder ikke mindst politikken overfor boligselskaberne, var på det nærmeste et »damoklessværd« for virksomheden. Alle ændringer i

den førte boligpolitik forplantede sig straks ned i virksomheden: Kvotering af boligbyggeriet, rentens højde, arbejdsmarkedspolitik, den politiske balance i Folketinget og meget mere lå som en konstant trussel i horisonten.

I et forsøg på at »regulere« konkurrencen mellem de to kooperative byggevirksomheder i byen blev der forhandlet om en fusion, men det lykkedes ikke at få det på plads, ikke mindst var der store personlige modsætninger mellem de to forretningsførere. Hvem skulle være den fortsættende forretningsfører? Det var igen det klassiske spørgsmål, der har væltet ganske mange ellers fornuftige fusionsmodeller. Med til forklaringen om den mislykkede fusion hører det dog også, at Støttefonden var modstander af et samarbejde med JME. Et forudgående analysearbejde havde ellers vist, at ejerkreds og vedtægter i de to kooperative virksomheder lå tæt på hinanden. Jysk Murer- og Entreprenørforretning havde dog ikke en støttefond og det var bl.a. medvirkende til, at fusionen ikke blev til noget. Referater fra 1966 dokumenterer, at Åge Sørensen nok ville en fusion, men »kun, hvis en sammenslutning var et led i noget større«. Han ville gerne have boligforeningerne med, men ikke fusionere alene med Jysk Murer & Entreprenørforretning i Århus.

Generationsskifte på vej

Aage Sørensen havde flere gange taget spørgsmålet op i bestyrelsen om en aflastning. Der kom dog aldrig bemærkninger til det. Om det var købterteri eller ej, skal være usagt, men det blev sta-



Montagebyggeri blev større og større. Knapthed på jord betød at der blev bygget i højden. Der blev bygget med betonelementer, der betød at lejlighederne fik et ensartet præg.

dig mere tydeligt, at han havde alt for mange opgaver. Tingene blev ikke løst til tiden, regnskabet blev ikke færdigt, og bestyrelsesmøder blev ikke afholdt, selv om en ny forretningsorden havde fastslået, at der skulle holdes »bestyrelsesmøder, når det var nødvendigt«. Alligevel var det koketteri, når et bestyrelsesmøde blev indledt med en

undskyldning for, at det var længe siden samt at ansvaret herfor var forretningsførerens. Vellykket var der heller ikke, at regnskabet sjældent var færdigt og at revisionen igen og igen beklagede, at det ikke var opdateret. Det var ikke bogholderen eller prokurist Børge Møllers skyld. Fejlen lå alene hos forretningsføreren, der ville blande sig

i alt og altid godkende en lang række dispositioner, herunder også regnskabs opstilling og færdiggørelse.

Der var kun ét at gøre: Aflastning. Ingeniør Knud Krogh måtte knyttes »fastere« til forretningen, som forretningsføreren udtrykte det i 1966.

Efter 32 aktive år fik Aage Sørensen omsider i 1966 en afløser. Det blev naturligt ingeniør Knud Krogh. Den tidligere forretningsfører fortsatte – som allerede nævnt – som formand for bestyrelsen, en opgave han varetog i de følgende to år, 1966-68. Aktiviteterne dækkede nu Jylland og Fyn.

Bestyrelsesmøderne ændrede med den nye formand karakter, møderne blev mere »åbne« og forhandlingsprotokollen en smule mere fyldig. Det blev f.eks. noteret, at »Børge Møller gennemgik regnskabet for bestyrelsen og gav alle de oplysninger, som den ønskede...«

Der var store opgaver på vej. Klostervangen ved Langelandsgade var et betydeligt montagebyggeri i beton på 12 etager fordelt på to blokke og siden også en administrationsbygning til Arbejdernes Andels Boligforening. Det havde været et svært projekt og til forhandlingsprotokollen kunne man tidligt oplyse » at tab ville det give...«



Et udsnit af materielparken i starten af 70-erne.

3. En kooperativ byggekoncern

Ny juridisk konstruktion – Lea-koncernen

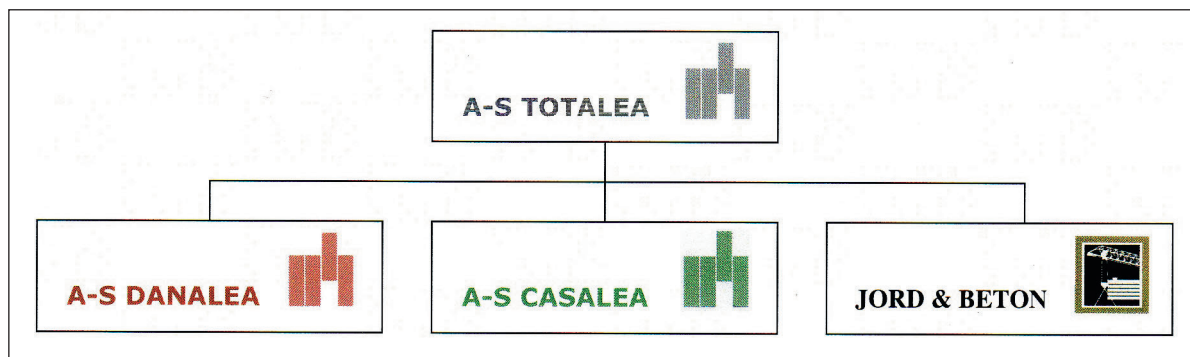
Den gamle juridiske konstruktion bag JORD & BETON kunne slet ikke håndtere de store projekter, der var på vej. Bankerne ville ikke godkende en løsning, hvor sikkerheden kun var den meget beskedne oprindelige kapital og ejerkredsen i virkeligheden kun de oprindelige andelshavere, der hver havde indbetalt de omtalte 25,- kr. De hæftede ganske vist solidarisk- men, det var ikke et princip bankerne var særlig begejstrede for. Gik det økonomisk skævt, skulle bankerne hente de udestående beløb hos de enkelte andelshavere, almindelige ugelønnede lønmodtagere. Vedtægtsændringerne i 1965 og den øgede kapital i forbindelse hermed var heller ikke tilstrækkelig til de nye vidtgående initiativer.

Syddjyllandsplanen, som var startet op i Boligselskabernes Landsforening, var blevet en for voldsom opgave for organisationen. Denne aktivitet blev derfor lagt ind i et nyt selskab: Byggeselskabet af 9. marts 1968. Navnet var ikke særlig originalt, men som det fortælles, man havde ikke andre forslag end det »kedelige« datonavn. Siden blev det dog ændret til »Danalea« og senere igen til »Totalea« med funktion som holdingselskab for byggekoncernen.

Selskabets formålsparagraf fastslog, at det havde til formål at »planlægge, projektere og gennemføre rationelt byggeri og udøve al i forbindelse hermed stående virksomhed for derigennem at medvirke til byggeriets billiggørelse, til forbedring af boligstandarden, til sanering og til styrkelse af almennyttigt byggeri. Selskabet kunne erhverve, sælge og administrere ejendomme, investere i datterselskaber og i øvrigt medvirke ved oprettelse af selskaber«. Det var en bred formålsparagraf, der gav bestyrelsen mange muligheder uden at der forinden skulle kræves vedtægtsændringer gennem besværlige ekstraordinære generalforsamlinger. Det var en formålsparagraf, der var helt på linie med JORD & BETONs.

Aage Sørensen så store muligheder i et tættere samarbejde med det nye selskab og undersøgte derfor om JORD & BETON kunne købe aktier i selskabet, men lovgivningen forbød entreprenører at eje boligselskaber. Den forbød imidlertid ikke det omvendte. Derfor blev modellen for omdannelsen af virksomheden det omvendte: Boligselskaberne overtog produktionsvirksomheden.

Forhandlingsprotokollerne hos JORD & BETON giver ikke udtryk for betænkelighed ved den voldsomme omdannelse af virksomheden. Tanken om at komme tæt på de store byggeopgaver, som man forventede konstruktionen kun-



Den komplicerede omdannelse af JORD & BETON betød at selvstændigheden i en vis grad var opgivet. Virksomheden var omdannet til et datterselskab i en større koncern, almindeligvis benævnt LEA-koncernen.

ne levere til virksomheden, synes at have været afgørende for beslutningen. Hertil kom, at det lå i den kooperative ånd at stå sammen for at udnytte ressourcerne i konkurrencen om at vinde tidens licitationer i en konstant kamp med private byggeselskaber. Endelig spillede det selvfølgelig en rolle, at Kooperationen rykkede »tættere sammen«, hvilket næppe kunne skade, når der skulle planlægges nybyggeri og tegnes kontrakter. Koncentrationstendenser var ligeledes tydelige i den private sektor, hvor Larsen & Nielsen, Højgård & Schultz m.fl. gik ad de samme veje. Skulle der konkurreres, måtte Kooperationen også øge konkurrencekraften.

På generalforsamlingen 27. april 1969, hvor de sidste beslutninger blev truffet, bad Aage Sørensen om ordet. Han takkede »9. marts« for at ville overtage JORD & BETON, hvorefter han fortsatte med at konstatere, at »med stiftelsen af »9. marts« havde han fundet, at boligselskaberne for første gang var blevet enige om virkeligt at fremme det industrialiserede byggeri samt at der

nu endelig var blevet mulighed for at prøve at udvikle bygge- og boligkooperationen videre«. Med ordene »jeg tror, at vi er på vej ind i en meget stor udvikling, samt at vi vil opnå resultater, som vor vildeste fantasi ikke har troet...« trådte han ned af talerstolen på Hotel Mercur.

Der havde været store planer for den store kooperative fusion. Selv Aage Sørensen, der havde skabt JORD & BETON, var en engageret fortaler for fusionen og blev endog citeret for i et bestyrelsesmøde at have sagt »at en ny æra var begyndt for virksomheden«. Aage Sørensen så store perspektiver. JORD & BETON var kommet tæt på de store kooperative boligforeninger og dermed bygherrer. Det kunne sikre store projekter for ikke blot JORD & BETON, men også for Boligbeton. For Aage Sørensen kunne det kun blive en succes, byggeordrerne var sikret og dermed fremtiden for »hans« virksomhed i Århus.

En gammel kooperatør havde talt. Hans visioner var gået i opfyldelse, eller sagt på en anden måde. Hans livsværk havde fået vokseværk.

Den store konstruktion var noget af det sidste Aage Sørensen var med til at stifte. En imponerede indsat havde han gjort ikke blot for boligsagen, men også for hele den kooperative tankegang. For en eftertid er det tankevækkende, at det hele blev til på grundlag af en beskeden skolegang og faglig baggrund som mekaniker. Alligevel havde han været i stand til at vælge og gennemføre vældige tekniske løsninger, håndtere svære økonomiske konstruktioner og til sidst ikke mindst få det hele til at gå op rent juridisk. På mange måder var Aage Sørensen en enestående foregangsmand. For den gamle kooperatør, var det op til hans efterfølgere, at få den ny organisation til at fungere.

Aage Sørensen havde altid været en praktisk mand. Han fæstnede sig således ikke ved, hvordan »hans« selskab kunne komme ud af samarbejdet, hvis det skulle vise sig, at konstruktionen ikke var til gavn og nytte for JORD & BETON. Det var der vist nok heller ikke andre der gjorde.

Alligevel blev der skabt et »nødhåndtag«, hvis det skulle gå helt galt.

Rent »teknisk« skete det ved, at Byggeselskabet af 9. marts 1968 overtog AKF's og Boligbetons andele i selskabet. Videre skulle Understøttelsesfonden afgive en af sine bestyrelsesposter, men – og det er vigtigt at understrege – fonden fastholdt sine vedtægtsmæssige privilegier. Som »kompensation« fik Understøttelsesfonden en gave bestående af 200.000 kr. aktier i Boligbeton. Herefter var JORD & BETON omdannet til et datterselskab af »Byggeselskabet af 9. marts 1968«.



Forretningsfører Aage Sørensen med tegningerne til Boligbeton.

Ideen var ganske naturlig. Byggeselskabet af 9. marts var en organisation skabt af de boligforeninger eller boligselskaber, der stod bag Sydjyllandsplanen. Det skiftede – som berørt – navn et par gange, men formålet var det samme. Det skulle koordinere byggeopgaverne. Det fik hovedsæde i København med Carl H. Beckmann som direktør. Det siger næsten sig selv, at boligforeningsfolk »klistrede« til ham, for han kunne om nogen bistå med at fremme lokale byggeprojekter. Formanden for bestyrelsen for Byggeselskabet af 9. marts blev Arnold Fløe Pedersen fra Sønderborg. Med den nye juridiske konstruktion betød det, at han også blev formand for bestyrelsen for JORD & BETON. Af praktiske grunde fastholdt man bestyrelsen i Århus, da den skulle koordinere arbejdet, men det er vigtigt at understrege, at den var sammenfaldende med

1/s BOLIGBETON - ÅRHUS

Boligbeton blev skabt for at fremme industrialiseringen af byggeriet. I de første år blev det administreret fra Århus, siden fra Løsning nord for Vejle.

bestyrelsen hos »9. marts«. Bestyrelsesmøderne blev blot suppleret med de lokale direktører: Knud Krogh og Børge Møller, der naturligvis ikke havde stemmeret. Fra 1968 havde »9. marts« og JORD & BETON således samme bestyrelse.

JORD & BETON blev juridisk placeret som et datterselskab sammen med Danalea, der blev oprettet som en projekterende arkitektvirksomhed. Som datterselskab oprettede »Byggeselskabet af 9. marts« siden også aktieselskabet Casalea, der skulle fremstille enfamiliehuse og rækkehuse efter et såkaldt »kassettesystem«, hvor husenes indre bestod af spånplader, der dannede byggekasser, der efter samling blev skalmuret.

Det næste led blev en koordinering af arbejdsopgaverne i 9. marts og JORD & BETON. Arbejdet resulterede i en organisationsplan, der blev vedtaget 25. maj 1970 og underskrevet af den samlede bestyrelse.

Men, én ting var, hvad man var enige om – en anden, hvordan det blev ført ud i livet. Det skete ikke som forudsat:

De månedlige møder i direktionen blev ikke afholdt som planlagt, og de arbejdsgrupper, der

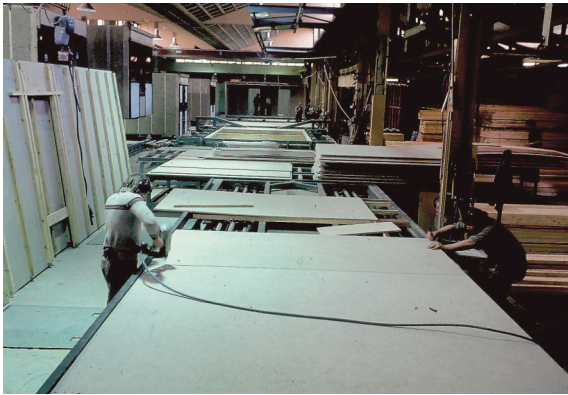
skulle sikre integrationen, blev ikke nedsat. Her-til kom en betydelig skepsis i Århus, idet man frygtede at blive »den lille« part i samarbejdet, og ikke mindst var man bange for at blive udnyttet økonomisk. Lokalt var der også problemer. Hvilken rolle var der tiltænkt den lokale direktør Knud Krogh? Hvordan var kompetencen i Århus mellem Niels Lauritzen og Børge Møller – og hvilken rolle var de tiltænkt i den store konstruktion? I 1977 – ved Knud Kroghs afgang – blev de udnævnt til sideordnede direktører, men igen uden præcis kompetencefordeling. Det var flere af tilsvarende spørgsmål, der stod uafklarede. Fusionen var med andre ord ikke tilstrækkelig gennemtænkt og implementeret. Den var næsten skabt til at give vanskeligheder, ikke mindst i en situation, hvor formålet stort set alene var boligbyggeri. En ændret boligpolitik, rentepolitik eller et økonomisk tilbageslag ville automatisk ramme den nye koncern meget hårdt.

Bestyrelsesprotokollen viser, at stadig flere boligforeninger blev aktionærer i selskabet og fik status som C-aktionærer med aktieposter på blot 1000 kr. Det rummede flere fordele. Selskabet fik knyttet boligforeningerne til sig, men samtidig betød det, at selskabet blev beskattet som »en

erhvervsdrivende forening«. Det indebar også, at afkast af selskabets anlægsformue ikke var indkomstskattepligtig. En anden regel var, at omsætning med medlemmer skulle holdes uden for indkomstbeskatningen. Reelt betød det på den anden side også, at tab ikke berørte selvangivelsen til skattemyndighederne.

Casalea

I oktober 1970 blev det vedtaget at starte Casalea, som et datterselskab af Danalea – tidligere »9. marts« – med JORD & BETON som koordinator og Erik Jensen som daglig leder. Oprindeligt var det tanken, at fabrikken skulle placeres i Grenå, men opstarten, der krævede 9 millioner kr. voldte vanskeligheder og projektet blev i første om-



Casalea-husene blev til på fabrik. De næsten færdige huse blev herefter transporteret ud på byggegrunden, skalmuret og færdiggjort. Fornuftige kvalitetshuse til en fornuftig pris.



Sådan ser et færdigt Casalea typehus ud.

gang opgivet. Hertil bidrog også den såkaldte »udlejningskrise« for almenbygget byggeri.

Planerne var dog ikke opgivet, og i maj 1972 vedtog bestyrelsen at projektet skulle placeres i et nedlagt teglværk i Hvorslev ved Ulstrup.

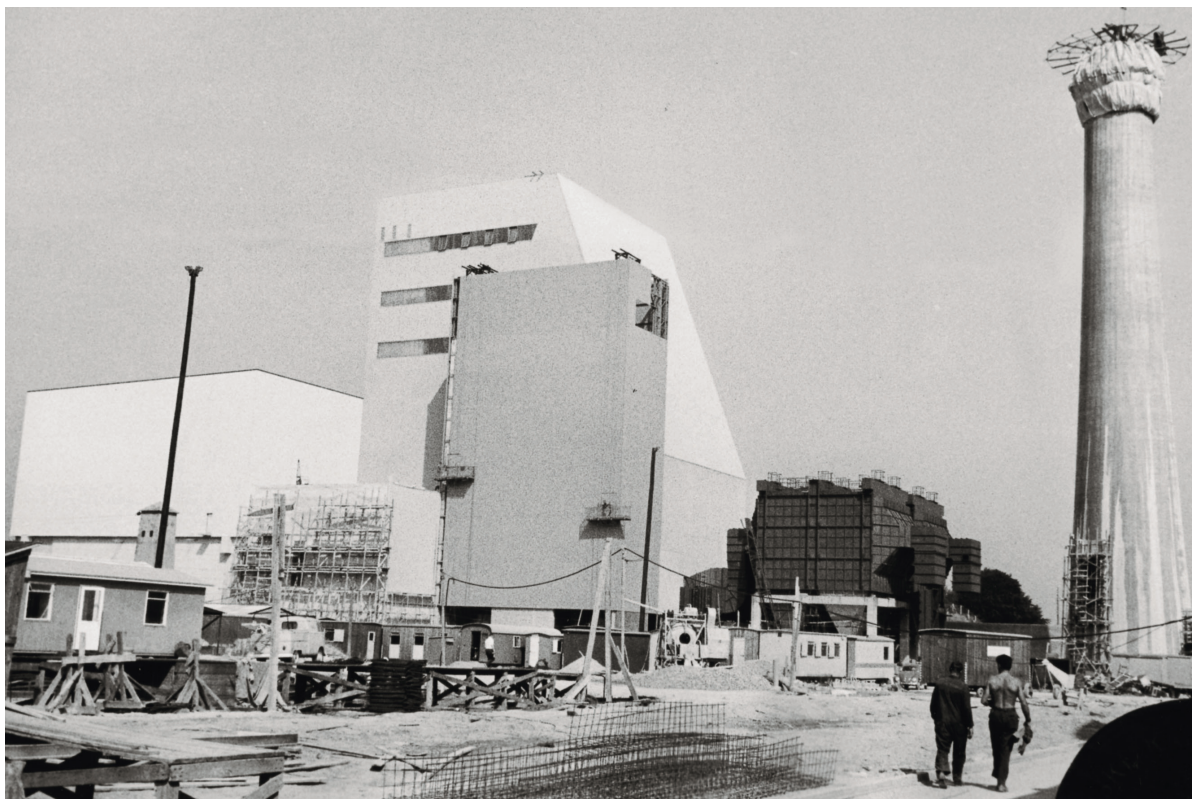
Det var igen med produktion af kassettehuse, en form for billige typehuse, der på det nærmeste blev færdiggjort på fabrikken for at blive samlet på det endelige bestemmelsessted. Betegnelsen »kassettehus« blev anvendt fordi husene netop var opført af kassetter eller moduler, der var færdiggjort på fabrik. De første forsøg blev gjort hos JORD & BETONs gamle støbehal. Kassetterne var udført af 16 mm spånplader på et lægteskelet, som »stressed-skin konstruktion«, som det hed. Det betød at pladerne foruden at være rumafgrænsende også var selv bærende. Facaderne, der var af mursten på prøvehuset, var det også tanken at udføre i præfremstillede elementer. Det var også ideen, at de indvendige arbejder på husene skulle udføres på fabrikken. Det betød igen, at husene kunne opstilles af ufaglærte ar-

bejdere – bortset lige fra de dele af byggefasen, der krævede faglærte arbejdere med autorisation. I 1974 blev ledelsen af fabrikken overført fra JORD & BETON til Danalea. Kapaciteten var fra starten 4 huse om ugen. Produktionen blev hurtigt udvidet, og i en årsberetning i 1981 oplyste virksomheden, at den havde opført omkring 2400 boliger i tæt-lavt byggeri. Produktionen var planlagt til omkring 500 boliger om året.

Nye arbejdsområder og økonomisk tilbageslag

I det daglige blev firmaet næsten altid blot kaldt »JORD & BETON«, men i det juridiske sprogbrug var firmaets navn endnu det gamle fra 1932, hvor ordet kooperativ endog var stavet med »c«. Der havde været gjort forsøg på at få det mere mundrette navn registreret, men forgæves. Myndighederne kunne af forskellige grunde ikke godkende navnet – der jo i virkeligheden blot var to navneord på et par dagligdags begreber »jord« og »beton«. Bestyrelsen holdt dog fast ved sit forslag, og myndighederne gav til sidst tilladelse – mod at lokaliteten kom til at afslutte navnet. Det hele endte derfor med navnet »JORD & BETON – Århus a.m.ba.« Altså juridisk et andelselskab med begrænset ansvar. Det var den organisationsform, som også landbruget benyttede, og som også genfindes i de forbrugerejede ældre forsyningsselskaber som f.eks. vandværker og elværker.

Den økonomiske vækst i samfundet og ændrede efterspørgselsmønstre efter boliger betød, at etagebyggeriet efterhånden gik i stå. Hertil bi-



Det store kraftværk i bunden af Kaløvig var en kæmpeopgave. Jord & Beton fik store kontrakter på betonarbejde.

drog selvfølgelig også tidens uhyggelig høje rente og en ophedet økonomi. Ønskerne gik i stedet i retning af villabyggeri og tæt-lavt boligbyggeri i byernes periferi.

Firmaet tilpassede sig markedet. Nu blev modellen »tilpassede atriumhuse«, der skulle fremstilles lige så rationelt som etagebyggeriet var blevet det.

Næppe var den konstruktion på plads, før energikrisen meldte sin ankomst, og det økonomiske tilbageslag for alvor blev mærkbart fra begyndelsen af 1974. Firmaets omsætning stamme-

de fra boligbyggeri – heraf langt den største del fra det sociale boligbyggeri. Nu måtte boligforeningerne imidlertid sige stop, da midlerne fra de offentlige kasser tørrede ind.

Krise i byggesektoren

I begyndelsen af 1970'erne blev de første krisetegn bemærket i boligbyggeriet. Byggerenten var rekordhøj. Det blev dyrt at bygge, og det blev sta-



Der blev fortsat bygget i højden, selv om efterspørgslen gik i retning af "tæt-lav" bebyggelse og ikke mindst ønsket om egen bolig.

dig vanskeligere at få udlejet de almennyttige boliger. Forklaringerne var flere: Der var bygget meget, og det industrialiserede boligbyggeri gav nu bagslag. Det lignede hinanden alt sammen. Det var beton, det var gråt og det var kedeligt, som det blev sagt. Hertil kom, at det var blevet stadig mere overkommeligt for almindelige lønmodtagere at erhverve eget parcelhus i byernes udkant. Kommunalreformen i 1970 havde givet helt nye muligheder for ekspansion i de nye større kommuner. Det, at biler var blevet stadig mere almindelige, betød også, at man gerne kørte lidt længere for at kunne få råd til at bo i eget hus. Den økonomiske højkonjunktur havde også krævet sit af familierne. Kvinderne kom ud på arbejdsmarkedet, hvilket betød at husstandsindkomsterne steg ganske betydeligt. Endelig bidrog skatteregler med rentefradrag til, at det blev stadig mere attraktivt at erhverve sin egen bolig og dermed også få del i den tydelige inflationsgevinst.

Det afgørende slag var imidlertid energikrisen eller oliekrisen i efteråret 1973, der resulterede i de bekendte »bilfri« søndage. Det medførte et voldsomt økonomisk tilbageslag. Den lange opgangskonjunktur var brudt. Boligbyggeriet gik med ét slag i stå.

Da JORD & BETON koncernen i 1974 aflagde regnskab og beretning på generalforsamlingen, var det på det nærmeste et »byggeklmaks«, der blev præsenteret. I 1973 havde selskabet opført 1600 lejligheder eller næsten 7 lejligheder pr. arbejdsdag, som det blev udtrykt.

På generalforsamlingen i Danalea i juni 1975 var det for alvor gået op for virksomheden, at vanskelighederne i byggesektoren ikke kun var

af kort varighed. Der måtte findes nye kunder, hvis virksomheden skulle fortsætte. Man måtte beskæftige sig med »alt«, som formanden udtrykte det i sin beretning. Det betød, at man også måtte søge opgave i »privat« regi. Der skulle konkurreres med private bygherrer og koncerner, hvis den kooperative byggevirksomhed skulle overleve. Danalea skulle drives forretningsmæssigt. Inflation, skattefordele mm. betød, at de tidligere kooperative kunder flyttede ind i parcelhuse og ejerlejligheder, og så havde ikke mindst J.P. Kochs typehuse fristet mange af de tidligere beboere i de almennyttige boligforeninger til at blive ejere i stedet for lejere.

Overvejelser – en ny politik

Krisen var alvorlig og blev naturligvis drøftet på alle bestyrelsesmøder. Direktionen var opmærksom på det alvorlige i situationen og fremlagde helt åbent, at det kunne betyde, at der skulle afskediges medarbejdere. Det ville være et problem at miste » mange gode folk – da de jo var rygraden i hele virksomhedens virke«, som det blev udtalt. Det var ikke nok med traditionelle bestyrelsesmøder, et strategimøde blev det også til – og her blev der luftet tanker, der ikke tidligere havde været fremlagt i den kooperative virksomhed. Skulle man forsøge med at opføre »ejerlejligheder«?

Foreløbig var der opgaver – ikke nødvendigvis i Århus – men andre steder i Jylland. Plejehjem i Esbjerg, etagetypehuse i Åbenrå, Viborg og Sønderborg og så var der fortsat opgaver med færdiggørelsen af Skjoldhøjkollegiet for Boligfon-



Niels Lauritzen ses til venstre sammen med Carl. H. Beckmann.

den for Unge under Uddannelse. Man så også i 1972 frem til Atriumhusene på Brovej i Egå.

Beskæftigelsen i virksomheden var næsten 400 ugelønnede jord- og betonarbejdere, murere og maskinfolk samt servicefolk, som det blev oplyst til bestyrelsen i efteråret 1972. Hertil kom godt 60 funktionærer.

På møderne blev der oplyst om vanskeligheder for flere kooperative virksomheder i Esbjerg, Viborg og Silkeborg. Krisen havde bidt sig fast. Det betød, at man skulle være opmærksom på udviklingen og rede til nytænkning.

På den efterfølgende generalforsamling blev det udtalt, at der ikke var »noget modsætningsforhold mellem atriumhuse og etagehuse« – og med hensyn til salg, havde firmaet ingen indflydelse på om folk ville eje eller leje«. Gamle opfattelser og holdninger var under opblødning alt for at sikre beskæftigelsen.

Det sidste stred dog mod Aage Sørensen holdning. Salg af parcelhuse var ustabil og ville van-

skeliggøre rokering af arbejdskraft, som han udtalte i sin egenskab af dirigent på generalforsamlingen april 1972.

Nyorientering med nye markedsmuligheder

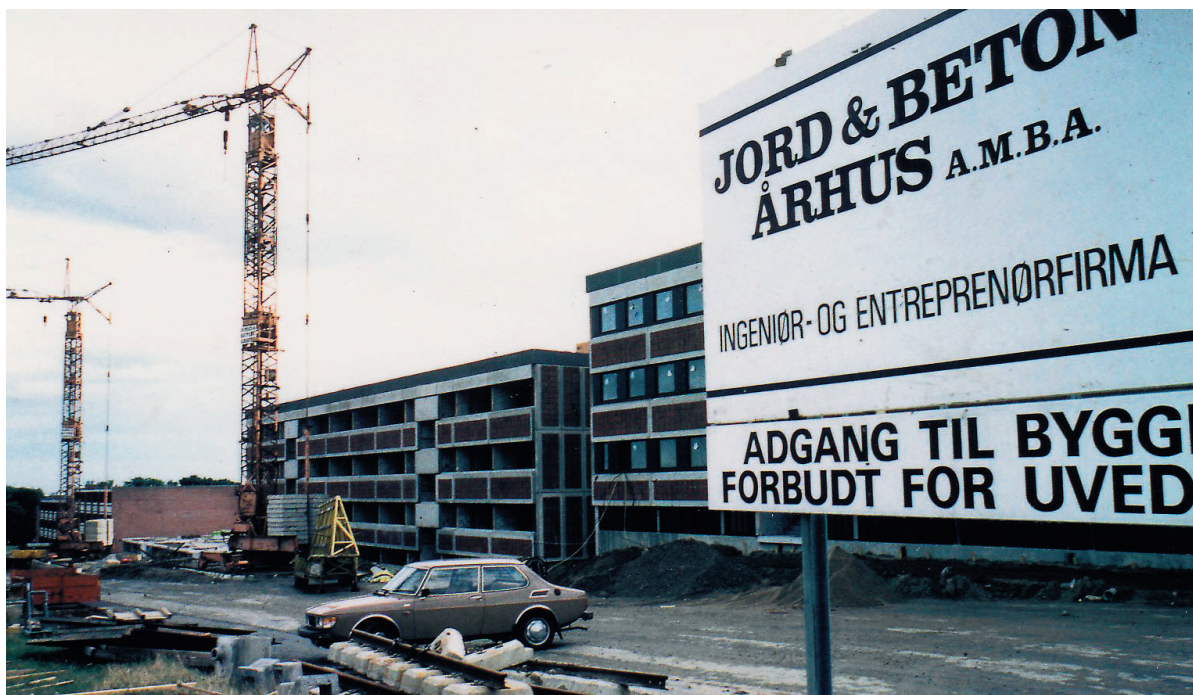
Krisen bed sig fast. Firmaets traditionelle arbejdsopgaver blev færre. Det betød, at økonomien fik det stadig vanskeligere. Politikken med at fastholde medarbejderstaben måtte revurderes og endte med personalereduktioner, ikke blot blandt arbejderne, men også blandt funktionærerne. Bestyrelse og direktion så sig om efter nye opgaver. Direktør Knud Krogh havde svært ved at finde opgaver i Danmark, men så muligheder i udlandet.

I januar 1975 begyndte bestyrelsen for alvor på et helt nyt projekt. Det lå langt borte, i Irak. Det skulle dog ikke foregå alene, men i et konsortium sammen med A/S Danalea, JME-Byg A/S samt et typehusfirma. Projektet var slået stort op. Der skulle opføres fire elementfabrikker i Irak og opføres 15.000 landarbejderboliger. JORD & BETONs risiko skulle lægges i et selskab, så risikoen ved projektet var indkapslet. Man gik videre med projektet i Irak med tilbud på et hotelbyggeri i landet i samarbejde med JME og Bruun & Sørensen. Man så på byggeriet som en eksportvirksomhed. Kunne der ikke bygges i Danmark, var der måske muligheder i udlandet? Måske endog med eksportstøtte?

Det blev til et projekt mere: I Nigeria. Også denne gang skulle projektet ske i samarbejde med

Sådan så det særligt udviklede »Nigeria-hus« ud. Det blev prøveopstillet bag virksomheden.





Det store skilt fortalte hvem, der stod for byggeriet af boligblokkene.

Danalea og atter var håbet at kunne øge JORD & BETONs aktiviteter. Direktør Carl H. Beckmann fra Totalea var en af de drivende kræfter i projektet, og han så muligheder i samarbejde med Danalea og andre kooperative virksomheder. Fire prøvehuse blev det til. I første omgang tegnede udviklingen til et økonomisk mæderidt for virksomheden, men salget af de opførte huse reducerede dog nogle af omkostningerne. De to direktører Knud Krogh og Carl H. Beckmann var dog fortsat optimister og gentog igen og igen overfor medarbejdere og sig selv: »det sker i udlandet!« Det var her fremtiden lå for byggekonsernen.

I de følgende år voldte projektet imidlertid fortsat store vanskeligheder, og en vis Mr. Olivari Fischers navn kom igen og igen op på bestyrelsesmøderne. Var der tale om »underslæb«? Måske endog korrupsion i advokatstanden i Nigeria, blev der spurgt. Sagen kostede JORD & BETON ca. 2 mill. kr. og medvirkede desværre også til at præge direktør Knud Kroghs eftermæle i virksomheden. Det havde været hans projekt, og adskillige gange havde han været i Nigeria for at løse problemerne.

I Århus havde man opført et prøvehus af elementer lavet hos Boligbeton og forsynet med specialkonstruerede eternitbølgeplader som tag



Den tidligere forretningsfører Aage Sørensen sammen med økonomidirektør Børge Møller i 1987.

af hensyn til ventilation. Alt blev sejlet til Nigeria og opstillet igen.

På det hjemlige område var en nyorientering også på vej. Firmaet ville have del i motorvejsbyggeriet, herunder ikke mindst de store arbejder, der var knyttet til de mange motorvejsbroer.

Der blev også gjort forsøg med eksport af boliger til Nordtyskland, hvor Danalea havde fået oprettet et tysk datterselskab.

I 1974 bød man på 19 broer på den jyske motorvejsstrækning – og vandt to entrepriser. En

ved Aabenraa og én ved Skanderborg. Det blev til flere broer i det sønderjyske, og i lokale overskrifter lød det: »Aabenraa-firma blev lavestbydende«. Det var en opgave på fem broer, og alene overskriften dokumenterende, at politikken med de lokale datterselskaber havde været rigtig. JORD & BETON var ikke ukendte i Sønderjylland. Året før havde virksomheden vundet licitationer på værksteder til servicering af F-16 fly på Flyvestation Skrydstrup.

Broen over Vejle Fjord var også et projekt, man havde set på, men opgaven var her på trods af en konsortiumkonstruktion for voldsom og uoverskuelig, så firmaet opgav at byde på opgaven.

Situationen var alvorlig og for året 1975 oplyste Børge Møller, at der ikke var udarbejdet et investeringsbudget. Der »var ikke brug for investeringer«, som det blev sagt med udsigt til den aktuelle aktivitet.

Byggeriprojekterne i Tyskland i samarbejde mellem Danalea – E. Lind & Co., G.A.L. Thorsen samt JORD & BETON i Fümmele i Nordtyskland voldte også vanskeligheder. Lejlighederne var svære at sælge, og projektet blev ikke det, man havde håbet på.

Knud Krogh så også nye muligheder på hjemmemarkedet. Han ønskede derfor, at direktionen fik bemyndigelse til at købe grunde og starte byggeri med salg for øje... Det ville være et brud med virksomhedens hele idegrundlag, og forslaget blev da også henlagt.

Krisen var alvorlig. Boligbyggeri var ikke længere hovedopgaven. Boligforeningsbyggeriet var gået i stå. 60-70 % af virksomhedens omsætning måtte i 1977 hentes »udenfor den sædvanlige kunde-

kreds«, og det gav naturligvis spændinger i Lea-gruppen, der var skabt netop med boligbyggeri som formål.

Erfaringerne fra et lidt større projekt omkring Solbjerg betød, at man opgav at lave jordarbejder. Investeringerne her var for store, fremover blev det besluttet kun at udføre jordopgaver for egne byggerier.

Konstant så virksomheden sig om efter mulige samarbejdspartnere. I 1978 blev der indledt et samarbejde med et byggefirma i Sverige B.P.A. – Bygge Produktion AB. De to havde været lavestbydende på den store højbro over Alssund. I 1978 Rensningsanlæg og industribyggeri.

I 1979 stod man for det ny amts gymnasium i Sønderborg og i 1978 afleverede man det store byggeri »Hedeparken« i Grenå til De vanføres Boligselskab.

Krisestemning

I maj 1975 blev der igen afholdt generalforsamling. Den blev holdt i en dyster atmosfære »et nyt år, hvor vanskelighederne vil blive betydelige – og hvor man ikke kunne regne med anden hjælp, end den, virksomheden selv kunne præstere«, som formanden tørt konstaterede overfor deltagerne. Det var »beskæmmende at se, hvordan ordrebeholdningen formindskedes og svandt ind som en kræftsvag patient trods ihærdige anstrengelse fra kalkulationsafdelingen«, fortsatte formanden.

Herefter fortsatte han med at konstatere, at »regeringen Hartlings punktafgifter samt strej-

ker over hele landet som følge af disse samt stadig flere tomme lejligheder i det sociale boligbyggeri betød, at ingen turde starte nyt. Alt det var årsagerne til virksomhedens vanskeligheder.

Over de fleste bestyrelsesmøder lå der i resten 1970'erne en »krisestemning«. »faste lønninger måtte nedskæres« og medarbejdere blev overflyttet til »andre selskaber« og i 1977 meddelte direktør Knud Krogh, at han også ønskede at fratræde. Yderligere reduktioner blev diskuteret, men flere bestyrelsesmedlemmer frygtede, at yderligere reduktioner ville medføre »at organisationen gik i stykker«.

Der blev også drøftet kapitalindskud udefra – fra SID, måske i form af »lånekapital« i en svær tid.

Forinden havde der været drøftet forskellige modeller til en effektivisering af koncernen. Der var udtalt uro. JORD & BETON var meget nervøse over udviklingen, og i december 1976 fastlagde bestyrelsen en række »stikord«, der skulle sikre en fælles målsætning og en fælles overordnet strategi, der skulle sikre samarbejdet mellem og koordinere de enkelte selvstændige enheder i koncernen. En strategi vedrørende internationale aktiviteter blev drøftet ved samme lejlighed ligesom »specifikke« mål for lønsomhed, forøget afsætning, bedre markedsposition og nye aktivitetsområder. Der blev vendt flere emner af samme type. Det var et klart udtryk for, at koncernen havde store vanskeligheder. Det var i virkeligheden en drøftelse, bestyrelsen burde have haft allerede forud for oprettelsen af den store byggekoncern. En arbejdsgruppe skulle fortsætte og arbejde videre med de opstillede punkter for at sikre, at de blev konkrete og operationelle. På

samme møde blev det besluttet, at der skulle gennemføres medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. Det var den 3. december 1976

Dyre lærepenge

Det var og er en bestyrelses opgave nøje at følge med i, hvordan en virksomhed udvikler sig. Det blev omsider taget alvorligt, og igen og igen blev der spurgt til de tabsgivende områder. Det kunne være »lærepengene« i 1976 på motorvejsbroen ved Skanderborg. Svaret kom prompte fra Børge Møller: »400.000 kr.«. Der var også et vej-arbejde ved Solbjerg syd for byen, der havde voldt vanskeligheder. Projektet hed »omfartsvejen ved Solbjerg« og er en sag, som alle ældre medarbejdere vil kunne huske. Der skulle flyttes meget jord på et blødt sted tæt på søbredden. Ingeniører og jordfolk oplevede pludselig, at der skød en »ny ø op ude i søen«. Undergrunden var så blød, at søbunden havde løfter sig under arbejdet. Virksomheden ærgrede sig gennem mange år over ikke at have taget imod et tilbud fra Per Aarsleff A/S om at overtage projektet.

Specialarbejderskolen i Svendborg havde også kostet penge – igen dyre lærepenge. Her var forklaringen den, at man havde forregnet sig ved at benytte lokal arbejdskraft, der ikke kunne klare opgaverne i det tempo og med den indsigt, som man var vant til i Århus, som det blev forklaret i et bestyrelsesmøde. Et stort gennemtræk af medarbejdere samt et stort sygefravær havde ikke gjort byggearbejdet ved Svendborgsund lettere. Heldigvis var bygherren »ualmindelig tilfreds med resultatet«, som det blev føjet til i bestyrelsesreferatet.

Omstilling og nye arbejdsopgaver

Det blev barske år for den nye direktion, der helt klart havde set, at den måtte finde på nye arbejdsområder for at sikre virksomheden og dens medarbejdere.

Kommunalreformen i 1970 havde ganske vist betydet, at der rundt omkring var behov for nye administrationskontorer og rådhus – og rådhuset i Odder, tegnet af arkitekterne Friis og Moltke – var et udtryk for, at virksomheden havde fået fat i det marked.

Andet offentligt byggeri som plejehjem gav også en vis beskæftigelse, mens der var større muligheder i et marked, der var på vej: Kursusejendomme.

Helt utraditionelle opgaver vovede man også at kaste sig ud i. Til den gruppe hører kraftværker, hvor ikke mindst Studstrupværket i Kalø Vig var et kæmpeprojekt. Omstillingen i organisationen var så voldsom, at omsætningen blev omlagt fra det tidligere niveau med 80 % af omsætningen i boligbyggeriet til omkring 12%. Der blev samtidig gjort en betydelig indsats for at omlægge hele virksomheden for at fastholde medarbejderne og virksomheden. Omskoling var en naturlig del af den indsats, men ikke mindst var nye byggeprojekter vejen frem, som det allerede er nævnt. Ikke mindst brobyggeri lå der en fremtid i. Inden 50 års jubilæet i 1982 havde man opført 40 broer, og 6 nye i Sønderjylland var allerede i ordre. Tanken om at bygge motorvejsbroer synes at have været rejst første gang på generalforsamlingen i maj 1973. Her blev det nævnt, at der skulle bygges ca. 30 broer på motorvejsstrækningen Viby-Horsens.



Den økonomiske krise efter energikrisen i 1973-74 betød at byggekranerne fik mindre at bestille. Situationen er fra 1971, da der endnu var fuld aktivitet. Her opføres Gellerup Centeret i 1971.

Ordreproblemer og nye projekter

De store økonomiske vanskeligheder i 1970'erne skabte en særlig stemning i bestyrelseslokalet. Hvem havde ansvaret for at skaffe ordrer – og

hvilke? Carl H. Beckmann fra Totalea kunne ikke skaffe opgaver. Niels Lauritzen havde søgt at fastholde organisationen, så den kunne påtage sig opgaver og Børge Møller kunne se på sine regnskabstal, at resultaterne blev stadig mere »røde« i sidste halvdel af 1970'erne. Hvem havde ansvaret,

og hvordan skulle problemerne løses? Fortsat håbede man på, at Benny Storkholm fra Casalea kunne skaffe opgaver i Tyskland. Hvad med Nigeria? Skulle de udestående penge afskrives?

Bilismen var ikke til at standse, og efterhånden spredte motorvejsnettet sig også fra Sjælland mod Jylland. Her så man også muligheder for dygtige betonfolk. Der skulle støbes broer, mange broer, før det jyske motorvejsnet var udbygget.

Energikrisen betød også, at samfundet måtte gøre sig uafhængig af olieleverandører i Mellemøsten. Nordsøolien og ikke mindst gasforekom-

sterne her rummede helt nye anlægsmuligheder. Gasledninger. Det gamle Århus-firma trådte ind i et konsortium »Scan-pipe«, der ønskede at kvalificere sig til at bygge gasledninger sammen med en svensk partner, der havde erfaring med netop den type opgaver. Samarbejdet blev siden udvidet med det tyske selskab Philipp Holzmann A.G. og Preaussen A.G. Begge firmaer bidrog med konkret erfaring i arbejdet med gasledninger. I 1982 blev der påbegyndt et stort ledningsarbejde af naturgashovedledningen fra Egtved i Jylland til Storebælt. I første omgang var det en opgave på 120 kilometer. Rørene var 75 cm. i diameter og hvert rør blev leveret i en længde på



Der lægges gasledninger med tidens mest moderne materiel.

12 meter. Det gav arbejde til omkring 100 mand. JORD & BETON blev ledere af projektet på trods af, at de udenlandske samarbejdspartnere var langt større. JORD & BETON deltog som konsortiepartner med 20 %.

Egon Christensen blev således finanschef for projektet med Niels Lauritzen som øverste ansvarlige. Med en helt særlig teknik skulle de svejses sammen. Det krævede en teknik som kun certificerede svejsere måtte udføre.

Siden fulgte andre tilsvarende opgaver i det store, regionale gasledningsnet rundt om i Jylland og på Fyn.

En kontrakt på 70 millioner tilfaldt firmaet i Århus. Da opgaven blev kendt, og selskabet begyndte at annoncere efter arbejdskraft, søgte 900 de nye gas-jobs, som det blev nævnt i en avisartikel om sagen. For egen regning havde man forinden gjort forsøg med naturgasledninger i plast og havde fået uddannet flere hold af plastrørssvejsere.

Virksomheden kastede sig konstant ud i nye opgaver for at fylde ordrebogen. I 1981 havde motorvejsbroer fyldt ganske meget, men ikke mindst udbygningen af Studstrupværket i Kalø Vig havde krævet en betydelig indsats. Her var opført kulsiloer, bygget kølevandskanaler, elkontrolbygninger og meget mere.

Nyt hovedkontor i Århus – Robert Fultons Vej

I 1973 købte JORD & BETON en større grund – 16.000m² – i Århus Nord. De gamle adresser nord for Ringgaden Åbogade 5-7 og Helsingfors-



Kommunalreformen i 1970 gav nye opgaver, bl.a. rådhuset, her i Odder.

gade 25 var af flere grunde ikke længere attraktive. Nabo-firmaet jernfirmaet Brødrene Kier var interesseret i at overtage området for at sikre firmaets egen udvidelse og hertil kom, at JORD & BETON nødvendigvis skulle skaffe sig en ny oplagsplads i stedet for den, man benyttede i Tåstrup. Valget var derfor faldet på de arealer i Århus Nord, som kommunen havde erhvervet i forbindelse med den store kommunalreform, der var trådt i kraft i april 1970. Her nord for byen havde kommunen opkøbt store jordarealer for netop at sikre vækstmuligheder for dens industrivirksomheder, der var på vej ud fra den indre by.

Arbejdspladserne fornemmede ikke de voldsomme spændinger i bestyrelseslokalet. Man var nok opmærksom på, at ordremængden ikke var så stor som tidligere.



Det var naturligvis koncernens egne arkitekter – Danalea- arkitekterne – der tegnede det nye hovedkontor. I december 1975 blev det nye hus indviet med en administrationsbygning på 900 m²., værkstedshal og mandskabsfaciliteter og lagerplads. Fra 1962 til 1975 havde adressen været i Helsingforsgade. Nu blev alt samlet på ét sted med kontorer, lagerplads og værksteder, Robert Fultons Vej.

Bestyrelsen

3. december 1976 havde bestyrelsen besluttet, at medarbejderne skulle repræsenteres i bestyrelsen. Det var et lovkrav, som nye bestemmelser i aktieselskabsloven krævede det. Forud var gået

et besværligt udredningsarbejde, for hvordan skulle repræsentationen opfattes? Betød det to repræsentanter fra hvert selskab, ville medarbejderrepræsentanterne komme til at dominere måske urimeligt. Valgte man en anden model, hvor medarbejderne i de samlede virksomheder skulle vælge to repræsentanter til bestyrelsen, ville det også skabe utilfredshed. For at løse problemet, havde der været rettet henvendelse til Aktieselskabsregisteret og til Handelsministeriet for evt. at høre, hvordan sådanne spørgsmål var løst i virksomheder med en organisation, der minde om Danaleas struktur. Her var svaret dog, at man ikke mente, at der skulle arbejdes med fælles bestyrelser, men med bestyrelser for de enkelte virksomheder. JORD & BETON fik ikke medarbejderrepræsentanter i koncernbestyrelsen.

Spændinger i koncernen

På Danaleas kontor Bredgade 27 i det indre København blev der 4. april 1977 afholdt et afgørende bestyrelsesmøde. Her deltog også to medarbejderrepræsentanter, S. Christian Andersen og Leif Christensen. På dagsordenen var »organisatoriske forhold«. Forinden havde bestyrelsen fået udleveret den rapport, som »Udvalget til behandling af organisatoriske forhold« havde fremlagt.

Det blev et ubehageligt møde, fyldt med mistro og skjulte dagsordener. Koncernen havde store økonomiske vanskeligheder, kun JORD & BETON kunne endnu fremvise en fornuftig økonomi. Målet med mødet var derfor for direktør Carl H. Beckmann at få skabt en konstruktion, der kunne sikre, at koncernens datterselskaber fik råderet over midlerne i Århus-selskabet. Omvendt var det tydeligt, at repræsentanterne herfra kæmpede for at undgå en sådan løsning. Referaterne talte »sort«. Foreløbig blev der intet sagt direkte, man var høflige, men stemningen var spændt og afventende. Carl H. Beckmann oplyste at »Danalea var indstillet på at afgive »sine aktiver og sin suverænitet« for at tjene helhedens interesser. Andre talte for, at midler, der var »optjent i et enkelt selskab burde anvendes i overensstemmelse med fællesskabets politik«.

Da Knud Krogh oplæste et notat, der foreslog et samarbejdsorgan mellem koncernens dele som et »råd« under bestyrelsen, var alle omkring bordet klar over, at JORD & BETON ikke længe støttede op om koncernen og Carl H. Beckmann. Efter den udtalelse bad formanden A. Fløe Pedersen direktionen om at forlade lokalet,

hvorefter bestyrelsen forhandlede videre »uden referat«, som det blev noteret.

Efter en kort frokost blev mødet genoptaget. Nu var tonen blevet yderst skarp og JORD & BETON blev beskyldt for at »skrue udviklingen tilbage til tiden før 1969«. Carl H. Beckmann fortsatte med at »udlægge teksten«, idet han fastslog, at JORD & BETON åbenbart betragtede samarbejdet med Danalea som »kompromitterende« og så fortsatte han med at fremføre, at »samarbejdet i direktionen var gået helt i stå«.

Børge Møller følte, at han måtte forklare situationen, set fra Århus. Forholdet var nemlig det, at den tætte kontakt til Danalea betød, at JORD & BETON blev holdt ude fra indbudte licitationer – og så fortsatte han med at konstatere, at »vi jo ikke kan leve af hinanden«.

Situationen blev efterhånden stadig mere opvædet, og sidst på eftermiddagen kunne Beckmann konstatere og måtte endog indrømme, at »Danalea havde vanskeligheder, samt at JORD & BETON havde fået vanskeligheder. Han fortsatte med at tilføje, at man i en sådan situation måtte gribe ind, men at man med JORD & BETONs indstilling totalt savnede perspektiv«.

Det var Carl H. Beckmanns sande ansigt, der pludselig viste sig. Han var kendt for at være en »gudbenådet taktiker« og den »smarte sælger af projekter«. Han var også kendt for at være en person, der kunne blive endog meget »grov«, hvis nogen vovede at stille sig på tværs af hans planer. Han var kendt for at være en svær modstander.

Eftermiddagen blev derfor lang, og stemningen yderst alvorlig. Et mæglende forsøg lykkedes ikke. Det gik på, at JORD & BETON skulle samle



Klostervangen i Århus var en stor byggeplads midt i byen. Det var i en af de sidste større grunde i den gamle Århus Kommune, og det forklarer, at de store boligblokke blev rejst netop her. Byen manglede boliger og jord. Det var kort før kommunalreformen i 1970, der sikrede storkommunen helt nye vækstmuligheder. Byggeriet blev siden udvidet med et administrationskontor til Arbejdernes Andels Boligforening.



sig om entreprenørvirksomhed, hvor Danalea ønskede at fastholde en byggeorganisation.

Børge Møller var ikke mundlam, hvorfor han sluttede at med at konstatere, at det var med beklagelse, at han måtte undvære Danaleas regnskab »nu 3. måneder efter nytår« og specielt på et tidspunkt, hvor man skulle vurdere og minimere den risiko, man var ude i.« Af interne papirer fremgår det helt tydeligt, at Børge Møller var i stand til meget tydeligt at gennemskue, hvad der var på vej – også selv om der ikke blev udleveret regnskabsmateriale fra moderselskabet. På et tidligt tidspunkt stod det helt klart for Børge Møller og Niels Lauritzen, at opgaven gik på at »redde mest muligt af virksomheden i Århus«, før det gik helt galt. Som funktionær i et ansættelsesforhold, som let kunne bringes til ophør, stod de i en meget svær situation. Der skulle navigeres i et farligt farvand. Det var virksomheden

i Århus, det var Kooperationen og måske også det politiske indhold i hele den kooperative boligbevægelse og ikke mindst arbejderbevægelsen, der stod på spil.

I begyndelsen af maj blev der indkaldt til endnu et bestyrelsesmøde. Hovedemnet var igen »organisationsstrukturen«. Referatet viser igen, at diskussionen gik højt. Børge Møller var i centrum for Beckmann og Kreiner-Jensens konstante angreb på Århus-virksomheden. Ønsket fra Århus om at inddrage virksomhedens advokat i mødet blev undsagt på det bestemteste, »da hans synspunkter allerede var kommet til udtryk gennem JORD & BETONs notater«, som det blev sagt. Mødet var ikke konstruktivt og har sikkert været meget ubehageligt for Børge Møller, der holdt fast i sine synspunkter. Vigtigt var det også for Børge Møller, at han selv førte omhyggelige notater, så han præcist vidste og kunne doku-

mentere, hvad der var blevet sagt og besluttet. Beckmann havde selv ønsket at være referent, som det fortælles.

Carl H. Beckmann fortsatte med at lægge planer frem. Bl.a. fremhævede han, at virksomheden burde tænke på byfornyelseopgaver som et fremtidigt arbejdsområde.

Situationen var vanskelig, ikke blot for JORD & BETON, men også for »samarbejdspartnerne«, der var bygget op omkring boligbyggeri ikke mindst til den almene boligsektor.

Forhandlingsprotokollerne afspejler en stadig mere spids situation, der tydeligt viste, at der var samarbejdsvanskeligheder »grupperne« imellem og ikke mindst mellem bestyrelsesmedlemmerne. JORD & BETON henvendte sig til DKF – Det Kooperative Fællesforbund – for at få råd og vejledning i den svære situation. Her var forslaget, at koncernen enten måtte styrkes eller selskaberne helt adskilles. Da der ikke kunne opnås flertal for det første forslag, blev der nedsat et ad hoc udvalg, der skulle analysere problemet. JORD & BETON blev karakteriseret som »negative« i samarbejdet. Stemningen var vanskelig og særdeles kølig i bestyrelseslokalet. Næppe alle udtalelser tålte at blive refereret i forhandlingsprotokollen.

I følgende bestyrelsesmøder blev tonen skærpet. Frygten var, at JORD & BETON måske kunne blive tvunget til at stille midler til rådighed for de nødlidende projekter i Tyskland, fordi Danalea og Casalea ikke kunne dække deres forpligtelser her.

Referaterne blev stadig skarpere. Der blev talt om at Carl Beckmann »manipulerede«. Bestyrelsen i JORD & BETON ville ikke »finde sig i at få trukket tingene ned over hovedet«, som det blev

sagt. Niels Lauritzen gjorde det helt tydeligt ved at fastslå, at »koncerndirektionen ikke havde nogen kompetence hos JORD & BETON«, der ikke havde godkendt noget organ mellem direktion og bestyrelse. Han fortsatte med at fastslå, at »firmaet havde brug for selvstændighed, når firmaet skulle hente den væsentligste del af omsætningen uden for gruppen«.

I maj 1979 fremlagde Mogens Frederiksen fra Casalea i Ulstrup et notat for bestyrelsen. Et af punkterne gik på etablering af en »udviklingsfond«, som selskaberne alle skulle betale til.

Der kom flere forlag, der alle havde til formål at knytte selskaberne stærkere sammen økonomisk, herunder ikke mindst »binde« JORD & BETON tættere til »søsterselskaberne«. Et af punkterne gik bl.a. på »intern finansiering og garantistillelse«.

Endnu et notat fulgte om »fælles økonomistyring« – et begreb, der tidligere af JORD & BETON var karakteriseret som »økonomisk sammenblanding«. Også det notat bar Mogens Frederiksens underskrift. Svaret på notatet kom prompte fra Børge Møller, der fastslog, at han så »Beckmanns hånd bag det hele«.

Børge Møller sluttede sit skarptformulerede svarnotat af med at bemærke, at »JORD & BETON fortsat var et selvstændigt selskab med egen direktion, bestyrelse og generalforsamling, hvorfor evt. fællesorganer kun kunne være af rent rådgivende karakter«.

Markeringerne var blevet stadig skarpere. JORD & BETON havde stadig sværere ved at se fordelene i samarbejdet. På generalforsamlingen i 1979 kunne det da også oplyses, at ikke blot

havde 1978 været præget af stagnation i boligbyggeriet, men Totaleagruppen havde kun betydet en smule arbejde med opførelse af etagehuse i Elsted og Åbyhøj samt kassettehusbyggeri i Åbenrå og Kolding. Men her lå kun 33 % af virksomhedens omsætning, som det blev kommenteret med næsten bidende ironi. Det var kort og godt ikke JORD & BETON, der havde et problem, men »søsterselskaberne«, der ikke kunne skaffe ordrer på det trængte boligmarked.

Fra boligbyggeri til anlægsarbejder

De første motorvejsbroer kostede dyre lærepenge, som det blev sagt, men selvfølgelig blev det hele analyseret. Hvor gik det galt og hvorfor? Det var lærepenge, der siden var givet særdeles godt ud. Forklaringen var den enkle, at alt blev analyseret og beskrevet. Hvad gjorde man galt, hvordan kunne det gøres bedre? Det betød også, at investeringspolitikken måtte tilrettes de nye opgaver: Var maskinerne af rette størrelse til opgaverne?

Bestyrelsen igen

Bestyrelsen er et afgørende element i enhver virksomhed. Det gælder selvfølgelig også for nærværende. I mange år dominerede Åge Sørensens arbejdet helt og holdent. Han havde ganske vist en bestyrelse ved sin side, men det var almindeligvis hans ord og hans fortolkning af en given situation, der blev afgørende for de trufne beslutninger.

Med de markante omdannelser af virksomheden i 1965 blev billedet ændret. Firmaet var på en måde ikke længere »herrer i eget hus«. De nye aktionærer og interessenter anbragte bestyrelsesmedlemmer, der skulle bringe ordrer til virksomheden fra boligselskaberne, men samtidig betød det, at de kom til at spille en betydelig rolle i bestyrelseslokalet. Bemærkelsesværdigt var det også, at der synes at have været en mangel på kontinuitet i bestyrelsen. Talrige gange byder man nye medlemmer velkommen. Kontinuiteten manglede, nye opgaver blev foreslået, men fokus blev ikke fastholdt i bestyrelseslokalet, og stadig flere problemer væltede derfor ned over virksomheden. Hertil bidrog også direktionens manglende politik og upræcise forretningsgange i byggekonglomeratet. Lettere blev det ikke af en upræcis ledelse og ansvarsfordeling og som set med et ubehageligt arbejdsklima mellem de forskellige dele af organisationen. Møder synes ikke at have været konstruktive – de skulle blot overstås i en »alles kamp mod alle«.

Den tilspidsede situation

»Vi beskæftiger for tiden 260 medarbejdere, heraf 55 funktionærer« indledte direktør Niels Lauritzen sin beretning til bestyrelsen i januar 1979 og fortsatte med at oplyse at »maskinparken stort set var ude at køre med få undtagelser. Der ligger nogle store kraner på jorden, hvoraf nok 3 aldrig kommer op at køre igen«, fortsatte han, »de var slidt ned, så det ikke var sikkerhedsmæssigt forsvarligt at stille dem op igen«. Der var gjort forsøg på at sælge dem til Mellemøsten i en

byttehandel. I stedet for de gamle kraner var der indlejet 2 mindre kraner.

Direktøren fortsatte med at karakterisere opgaverne som »en blandet forretning«, hvor det var nødvendigt at have »flere æg i kurven«, så virksomheden bedre kunne følge markedssvingningerne.

Man havde derfor givet pris på:

85 huse for Højbjerg Andelsboligforening
Administrationsbygning for Jydsk Telefon i Slet
Kloakbygværker – Århus Havn
Plejecenter – Århus Midtby, og så havde man deltaget i flere store licitationer om:

3 broer ved Fredericia

Plejecenter i Odense

2 boligblokke i Gråsten

Lagerhal i Middelfart

Sygeplejeskole i Esbjerg

2 betonblandeværker i Aabenraa og Hedensted

2 børneinstitutioner i Kolt.

Direktøren forklarede, hvor vanskeligt det i virkeligheden var at styre virksomheden. Man kunne ikke klare alt, og så var det ikke mindst vigtigt, at man fik de opgaver, der ville give den rigtige balance i virksomheden, så medarbejderstyrken og tidsplaner og materiel hang sammen. Endelige var der også det problem, at der også skulle være ressourcer til overs til opgaver for Danalea-samarbejdet.

Til opgaverne fremhævede direktøren også, at man tænkte på byfornyelseopgaver som et fremtidigt arbejdsområde.

50-års jubilæet blev markeret som en festdag for såvel medarbejdere som forretningsforbindelser.



Situationen var vanskelig, ikke blot for JORD & BETON, men også for »samarbejdspartnerne«, der var bygget op omkring boligbyggeri ikke mindst til den almene boligsektor.

Et 50-års jubilæum i 1982

15. marts 1982 blev festligholdt på Robert Fultons Vej 16, selv om den egentlige jubilæumsdag var den 17. marts. JORD & BETON fejrede sig selv, mere præcist virksomhedens 50 års dag. Det blev markeret i maskinhallen, der var pyntet med flag og vimpler og udsprungne birketræer – og så var der dækket op til alle medarbejderne. Ca. 170 deltog i markeringen, hvor »Jord-Søren« var et naturligt midtpunkt. Selvfølgelig blev mærkedagen også markeret med receptioner i de lokale afdelingskontorer. Det betød at mere end 800 medarbejdere og gæster på landsplan var med til at markere festdagen. Mærkedagen blev også markeret ved udgivelsen af et mindre skrift med hovedtræk af virksomhedens historie, ligesom to medarbejdere plantede et egetræ.

Regionalkontorer

JORD & BETON havde haft et vist held med den store omstillingsproces fra boligbyggeri til andre opgaver. Firmaet var efterhånden blevet så stort, at det ikke kunne leve af lokale byggeopgaver. En stigende andel af byggeentrepriserne blev hentet uden for byen. Det betød at spørgsmålet om lokalafdelinger blev stadig mere aktuelt. Den første afdeling uden for Århus blev et kontor i

Odense »JORD & BETON – Fyn«, der siden blev efterfulgt af »JORD & BETON – Syddjylland« med hovedkontor i Aabenraa og med en filial i Esbjerg. Det havde vist sig at rumme betydelige fordele at være lokalt forankret. De lokale chefer blev kendt lokalt og det betød, at de oftere blev indbudt til lokale licitationer. Hertil kom de mange fordele, der lå i at benytte lokal arbejdskraft. Den overordnede politik gik derfor i retning af at oprette lokale afdelinger og, selv om det ikke blev udtrykt direkte, så var målet at blive landsdækkende.

I 1983 åbnede virksomheden et afdelingskontor i Kolding. Da beskæftigede man allerede 50 mand. Man havde i byen haft held med en række saneringsarbejder i den gamle bydel og havde opført en ny bygning for Arbejdernes Landsbank. Afdelingen voksede for alvor, da det i 1985 blev besluttet at flytte virksomhedens brosektion til Kolding, hvor Gunnar Holm var afdelingsleder. I 1986 havde afdelingen bl.a. haft ansvaret for renoveringen af hovedtårnene på den nye Lillebæltsbro.

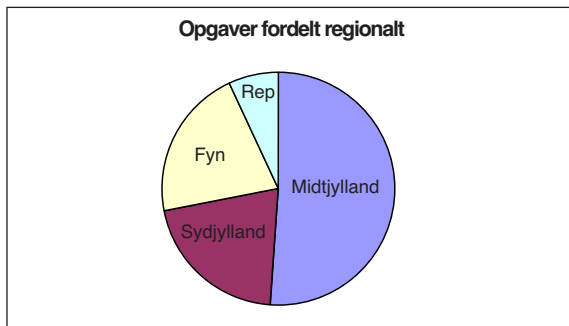
Siden 1961 havde JORD & BETON virket i Sønderjylland. I 1978 indrettede man sig i interimistiske bygninger, der i 1981 blev erstattet af et nybyggeri på Lundsbjerg ved Aabenraa, og siden midten af 1960'erne havde virksomheden været aktiv i Esbjerg og fra efteråret 1984 med adresse på Brolæggervej.

Man blev bekendt i byen for et stort renoveringsarbejde af højhuset på Præstebakken i byen – »landets højeste skalmuringsprojekt«, som det blev kaldt.

Projekter blev ikke nødvendigvis opgjort på

de enkelte afdelinger. Målet var, at de skulle støtte hinanden, hvorfor statistik blev opgjort på »regioner«.

Opgaver fordelt på regioner 1980



Det var en rigtig politik og flere gange blev det da også omtalt i årsberetningerne, at virksomheden blev udsat for stadig stærkere krav om at være etableret lokalt for at få andel i det udbudte arbejde. Den linie blev derfor fortsat og udbygget i de følgende år.

EDB

I 1980 rykkede JORD & BETON ind i EDB-alderen for alvor. I 1979 var bogholderiet blevet omlagt til EDB og året efter blev stadig flere funktioner overført til den nye teknologi. Det var ikke mindst de store mængder af materiel, der bedre kunne styres på den måde, ligesom vedligeholdelse og service af kraner og rullende materiel lettere kunne overvåges med den nye teknologi. Det var Egon Christensen, der havde fået ansvar for den afgørende modernisering af administrationen. Målet var at skabe overblik og spare res-

sourcer. Hertil kom, at der også var et sikkerhedshensyn, der bedre kunne varetages af den nye teknologi. Serviceeftersyn – ikke blot de lovæssige – kunne den nye teknologi som allereede nævnt også styre.

Tilbage rapporteringen fra byggepladserne betød også, at der hurtigere end tidligere kunne danes et overblik over de enkelte projekters situation.

Hustømmerne bliver en del af koncernen i 1982

I efteråret 1982 løb den kooperative tømrervirksomhed Hustømmerne A/S ind i alvorlige vanskeligheder. Forklaringerne herpå var mange, men afgørende var det, at ikke mindst ledelsen havde svigtet, så den gamle virksomhed var kommet i økonomiske vanskeligheder på trods af en god ordrebeholdning.

Der havde været skiftet forretningsfører, men også den sidste havde svigtet bestyrelsens tillid, der var endt med at konstituere snedker Jørgen Hansen som forretningsfører. Da han sad i stolen og undersøgte økonomien, måtte han konstatere, at det ikke kunne fortsætte. Der skulle hjælp til udefra. Han satte sig i bilen og kørte ud til JORD & BETON, hvor han forelagde problemerne for direktør Niels Lauritzen. Kemien var på plads, og man enedes om at undersøge en rekonstruktion, således at Hustømmerne kunne fortsætte som et datterselskab af JORD & BETON. Efter komplicerede forhandlinger med banker, skattevæsen og ikke mindst toldvæsenet, der havde moms til gode, lykkedes det at genrejse den gamle kooperative tømrervirksomhed med Jør-



Det er ofte et rejsegilde, der er den direkte anledning til, at et byggeri fotograferes. Det er også tilfældet her på Bodøvej i Århus i foråret 1973. I forgrunden ses en servicevogn fra Boligbeton i Løsning. Virksomheden havde leveret en del af byggeelementerne.

gen Hansen som forretningsfører eller direktør og med reference til JORD & BETONs direktion og bestyrelse. Driften af Hustømrernes A/S blev herefter et fast punkt på JORD & BETONs dagsorden. Efter lange seje træk blev der skabt økonomi i tømrervirksomheden under ledelse af Jørgen Hansen, der i de følgende mange år arbejdede tæt sammen med direktionen hos JORD & BETON. Arbejdernes Landsbank havde bistået med den nye konstruktion ved at afskrive et tilgodehavende på 1,5 mill. kr., og så blev der en dividende på 40 % til kreditorerne. Det var ikke mindst Hustømrernes veldrevne »spjældforretning« JORD & BETON var interesseret i. Samarbejdet viste sig siden at være et stort aktiv for begge parter.

Økonomisk sammenbrud i Lea-koncernen

Vanskelighederne fortsatte for Lea gruppen. I begyndelsen af 1980'erne befandt boligbyggeriet sig fortsat i en alvorlig krise, og det almennyttige boligbyggeri fik aldrig det omfang, det tidligere havde haft. Samarbejdet i koncernen »knagede«, ikke mindst da man i Århus så andre muligheder end netop boligbyggeri til at sikre beskæftigelse og omsætning for virksomhed og medarbejdere. Der var kort og godt dyb uenighed i koncernen om den fremtidige politik.

17. maj 1983 måtte Casalea gå i betalingsstandsning, da der ikke var nævneværdige ordrer på dets huse. Situationen var alvorlig, da koncer-

nens selskaber var tæt forbundne og dermed økonomisk afhængige af hinanden. Totalea ejede fabrikken i Hvorslev, hvor Casalea byggede kassettehusene, og uden husleje ingen indtægter til moderselskabet. Situationen kulminerede i 1985, da det blev besluttet at indgive konkursbegæring for A/S Danalea, arkitektvirksomheden, der projekterede gruppens produkter.

Det var ikke uden bitterhed, at koncernen var nået hertil. Bestyrelsen, der havde talt flere af de store boligforeningers forretningsførere, havde haft svært ved at forstå udviklingen, og som forretningsfører Kaj Pedersen fra Aabenraa bittert udtrykte det: » lad os stoppe al snak om udenlandske aktiviteter – vi magter det alligevel ikke. Vi må se kendsgerningerne i øjnene og reducere – og evt. påbegynde en genopbygning nedefra i takt med at der indløber ordrer«.

For JORD & BETON var situationen yderst alvorlig. Forudsætningerne for koncerndannelsen var bortfaldet, da to af koncernens datterselskaber var erklæret konkurs. Tilbage stod Totalea, som det blev besluttet at lade fortsætte, men som »skuffeselskab« og administreret fra Århus. JORD & BETON kunne nemlig på grund af vedtægternes ordlyd »købe sine egne andele tilbage« for pålydende af Totalea – eller sagt på en anden måde: Totaleas aktionærer fik tilbudt at »bytte« deres aktier med tilsvarende andele i JORD & BETON i forholdet 1:1. Tilbuddet blev

accepteret, og dermed var Totalea med ét slag blevet omdannet til et datterselskab. Den tidligere så magtfulde direktør Carl H. Beckmann fratrådte 31. maj 1986. Totalea blev siden lukket ved en solvent likvidation.

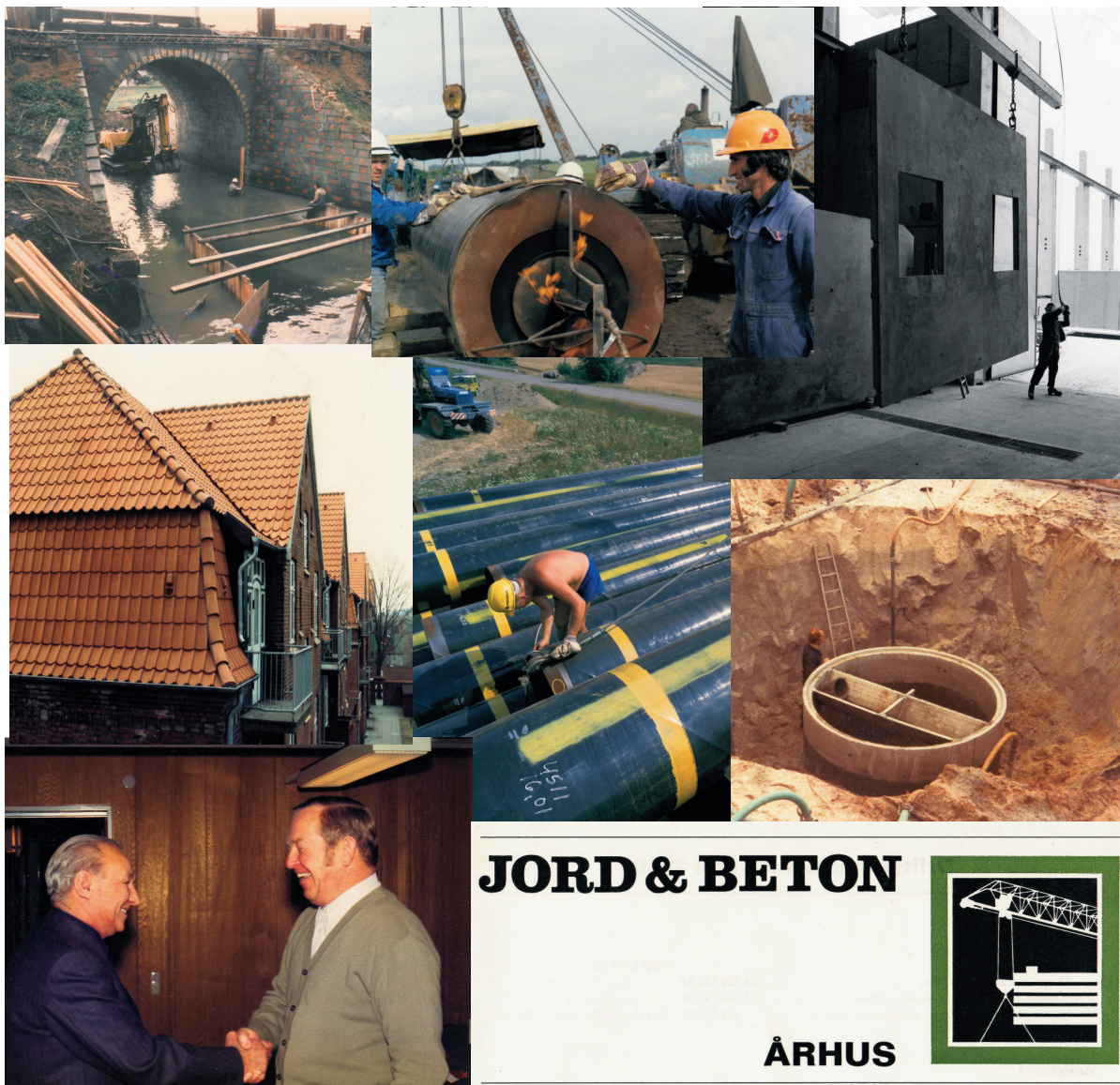
Igen havde Støttefonden stået med »nøglen « til løsningen, for selvfølgelig skulle den også godkende beslutningerne sådan som det var fastlagt i vedtægterne. Til gengæld fik Fonden andele i JORD & BETON på 600.000 kr. mod til gengæld at afgive vetoretten og acceptere de nødvendige vedtægtsændringer. Herefter var JORD & BETONs andelskapital på ca. 4. mill. kr.

Situationen var alvorlig for de to direktører Niels Lauritzen og Børge Møller. Hvordan ville kreditorerne reagere? Ville de hente pengene hos JORD & BETON? Stod virksomheden overfor lange opslidende retssager?

Ærgerligt var det selvfølgelig også at skulle afskrive større tilgodehavender hos Casalea.

Resultatet af sammenbruddet i byggekoncernen var i virkeligheden, at der dermed kun var ét aktivt selskab tilbage i koncernen: JORD & BETON i Århus.

JORD & BETON var den eneste, der kom levende ud af det store boligeventyr, der var startet ambitiøst med Byggeselskabet af 9. marts 1968. Niels Lauritzen og Børge Møller var omsider blevet »herrer i eget hus«.



Opgaverne var mangfoldige: Renovering af broer, nedlægning af gasledninger, reparation af facader og tage på ældre bygninger samt mere traditionelt kloakarbejde. Hertil kom naturligvis også moderne montagebyggeri og meget mere.

Midt i det hele stod medarbejderne, hvoraf flere havde været med helt fra starten. Nederst ses Aage Kristiansen til højre. Han lykønskes med de 40 år i virksomheden af Jens Møller. Det var i 1974. Flere jubilarer fulgte hurtigt efter med enten 40 år eller måske 25 år hos JORD & BETON.

4. JORD & BETON på ny selvstændig

Ny ledelse

Det havde været svært for økonomidirektør Børge Møller at holde sammen på virksomhedens økonomi. Det kom derfor næppe som en overraskelse, da han i 1986 oplyste, at han ønskede at træde tilbage i forbindelse med sin 60 års dag. Det var et gammelt ønske i familien, der hermed blev opfyldt, og med pæne overskud op gennem 1980'erne, følte Børge Møller, at han kunne forlade virksomheden med god samvittighed. I stedet blev regnskabschef Egon Christensen udnævnt til økonomidirektør pr. 1. september 1987. Han var da 46 år og havde været ansat i firmaet siden 1963. Samtidig blev afdelingsleder Torsten Klein Mikkelsen udpeget til ny teknisk direktør og Niels Lauritzen til administrerende direktør. Torsten Klein Mikkelsen havde i 11 år været afdelingsleder for Sydjylland og Fyn med domicil i Aabenraa.

Fra årsskiftet 1986/87 blev ingeniør Gunnar Holm udnævnt til afdelingsleder i Kolding. Han var da 39 år gammel, men havde allerede været i firmaet en halv snes år. Hans store interesse var broer og brobyggeri. I 1990 blev det vedtaget organisatorisk at underlægge Aabenraa og Esbjerg under Kolding-afdelingen med Gunnar Holm som regionschef.

Nye opgaver

På bestyrelsesmøder blev det gentaget gang på gang, at firmaets styrke lå i bredden af opgaver. En kontrakt på et posthus i Vejle i 1986 lå derfor naturligt for afdelingen i Århus. Boligbyggeri i Løget by, motorvejsbroer, pumpe- og vekselstationer og gasanlægsarbejder for Naturgas Syd. Afdelingen i Aabenraa var hovedansvarlig for koncernens naturgassektion.

Bestyrelsesprotokollerne viser, at det konstant blev drøftet, om der kunne findes nye arbejdsopgaver. I foråret 1988 gik drøftelserne på gylletanke til landbruget. Tanken var rigtig, da sådanne skulle opføres af betonelementer. JORD & BETON overtog en virksomhed, der havde kendskab til området, men da man skulle i gang med opgaverne fik landbruget pludselig en udsættelse på 5 år til at efterleve bestemmelserne. Forretningerne tørrede ind. I 1986 blev det besluttet at opføre en ejendom i Barthsgade i Århus i nærheden af Kommunehospitalet. 18 stk. 2-værelseslejligheder – og som noget helt nyt – med salg for øje. Det var et afgørende brud med tidligere »politiske« principper på boligområdet. Siden blev kloakrening også taget op til drøftelse, da man fandt, at der her kunne ligge ganske mange opgaver og så var rensningsanlæg også noget, firmaet skulle se nærmere på.

Personaleblade

»Information er godt«, hed det i en indledende artikel i det lille blad »JORD & BETON *nyt*«, der blev udsendt første gang i november 1970. Målet var i en uformel og uhøjtidelig form at fortælle medarbejderne om, hvad der foregik i virksomheden. I starten var det meningen at udgive den lille tryksag på 12 sider et par gange om året. Der blev fortalt om bestyrelsens sammensætning, virksomhedens historie og om projekter, der var på vej. Det var også her, medarbejderne kunne se, at virksomheden i 1970 beskæftigede 537 medarbejdere. De 378 var jord- og betonarbejdere hvortil kom 38 kranførere og 21 maskinførere for blot at pege på enkelte tal, der var så store, at der burde være behov for et personaleblad, der kunne samle virksomheden. Bladene blev også brugt til at gengive referater fra generalforsamlinger. De kunne desværre være så omfattende, at de »stjal« et helt nummer. Opfordringer til medarbejderne om at bringe indlæg, lykkedes kun meget svagt og efter få år blev bladet opgivet til fordel for en billigere tryksag, der til gengæld kunne præsenteres med kortere mellemrum og derfor var nok så aktuel som den professionelt opsatte tryksag.

I juni 1974 forsøgte virksomheden sig igen med information til medarbejderne. JORD & BETON Information, hed den lille tryksag. Ledelsen havde taget kritikken til efterretning, idet medarbejderne havde kritiseret, at de ikke vidste, hvornår der kom et blad, hvorfor information og debatartikler kunne være uaktuelle når de omsider blev bragt.

Den nye redaktion havde lovet, at »bladet«

skulle komme en gang om måneden med orientering, et debathjørne, månedens spøg, mærkeda-ge og endelig meddelelser som de faste rubrikker.

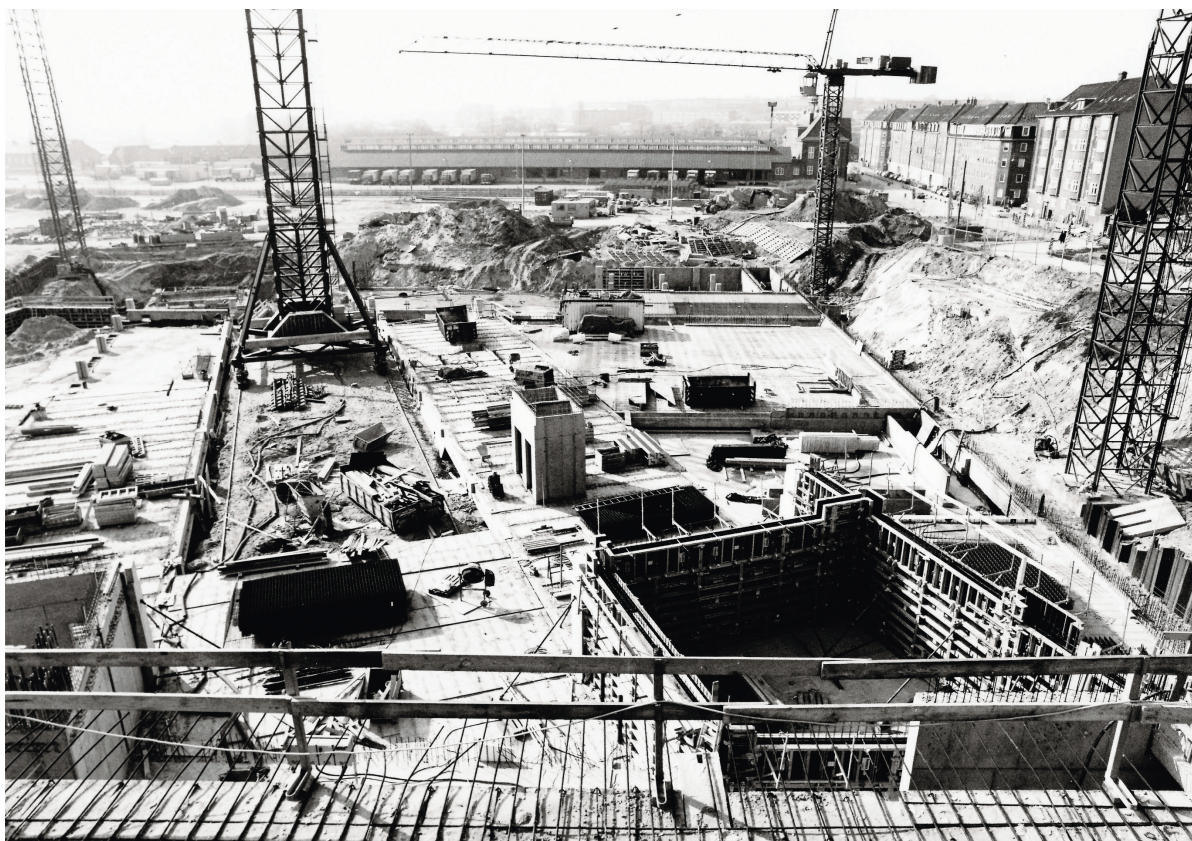
Allerede til det næste nummer i august 1974 var der indkommet et debatindlæg med »bid«. Hvorfor havde JORD & BETON ikke medarbejdere i bestyrelsen, blev der spurgt, sådan som det var tilfældet i mange andre kooperative virksomheders bestyrelser?

Debatten var startet, medarbejderne havde accepteret det nye uformelle informationsblad, der fortsat udkommer. Siden er den lille tryksag kommet regelmæssigt og har ikke mindst bundet virksomheden med de spredte arbejdspladser tæt sammen.

Problemfyldt ekspansion

Det var langt fra alle kooperative virksomheder, der trivedes og ekspanderede i 1980'erne. Byggekrisen, øget konkurrence og måske også manglen på omstilling betød, at snart løb den ene, snart den anden kooperative virksomhed ind i alvorlige vanskeligheder. For arbejderbevægelsen var der knyttet prestige og idealisme til bevægelsen, hvorfor der blev gjort ganske meget for at redde virksomheder, der var kommet i vanskeligheder. For nogle var det samtidig en vej til ekspansion. Sådan så JORD & BETON på det, da det Ålborgbaserede kooperative firma ACE i 1988 kom i alvorlige vanskeligheder.

Selskaberne i ACE-gruppen var ret så interessante, for det var et samarbejde mellem en række lokale kooperative virksomheder. Arbejdsmændenes Cooperative Murer- & Entreprenør-



Scandinavian Center midt i Århus var et kæmpeprojekt på et tidligere militærareal. Der skulle ikke blot fjernes store jordmængder, men også udføres et betydeligt støbearbejde, da der skulle etableres et stort parkeringsanlæg i bunden af komplekset, der ikke blot skulle indeholde kongrescenter, hotel, men også butikker samt et større kontorafsnit.

forretning af 1982, Tømrernes Andelsselskab af 1981, Blikas 1972, ACE Tømrerforretning i Hjørring, Koop-Byg i Aalborg og ACE Finans.

I april 1988 blev der ført en meget grundig diskussion i bestyrelsen, der endte i en vedtagelse om at engagere sig i Aalborg, og 29. august 1988 vedtog bestyrelsen, at den kooperative ACE-gruppe skulle »optages« i JORD & BETON som datterselskaber.

Det var en stor beslutning, for ACE gruppen talte ikke færre end 200 medarbejdere med en forventet omsætning på 150 mill. kr. ACE af 1982 var moderselskab for gruppen, der bestod af entreprenørfirmaet ACE-Byg, tømrer/snedkerfirmaet TA 81 samt blikkenslagerfirmaet Blikas.

Det var besluttet, at ACE skulle have deres andele ombyttet til JORD & BETON andele.

Interessen for firmaet var ganske stor i Århus

og den skulle ikke mindst ses på baggrund af de nye tiltag på miljøområdet, der var på vej. Det var RIB LOC kloakrenovering, biologiske rensningssystemer samt gylletanke – og så var det ikke mindst ønsket om at få hele Danmark som arbejdsområde. Med ACE-gruppen ville Nordjylland være på plads i den politik.

Omkring det praktiske ville modellen være den samme, som man havde anvendt, da Hustømmerne indgik i koncernen. Selskaberne skulle videreføres som selvstændige virksomheder med en langsom samkøring af en række administrative funktioner.

Tilbage stod en generalforsamling, der skulle bekræfte bestyrelsens beslutning, men her valgte andelshaverne i Århus at sige »nej«. Undersøgelser i mellemtiden havde vist, at en fusion ikke længere var attraktiv. Krydsende garantier i Aalborg-selskaberne havde afsløret, at det ville være alt for farligt at fortsætte processen, og kort efter – i efteråret 1988 – blev ACE-Byg i Aalborg erklæret konkurs og snart efter gik yderlige 6 selskaber i gruppen i betalingsstandsning. JORD & BETON havde ydet et likviditetstilskud på 870.000 kr. mod pant i løsøre, men tidligt på efteråret lukkede Spækassen Nordjylland for kreditten. Det var den



Der var mange arbejdstimer knyttet til store rensningsanlæg. Det var komplicerede støbeopgaver, der krævede megen forskalling, før betonkanonerne kunne tilkaldes.



Selv et stort byggeri kan arkitekter og entreprenører få en smuk helhed ud af. Her er det kollektivhuset i Aabenraa.

afgørende baggrund for, at man også sagde »stop« i Århus, da det viste sig, at ACE-gruppen var insolvent, som det siden blev forklaret på en generalforsamling i Århus. Frygten var et »imageproblem«, som det blev udtrykt i bestyrelsen, hvilket desværre blev en kendsgerning. Sagen endte med en 8 år lang retssag, der først nåede en endelig afklaring i 1996. Den faldt ud til fordel for JORD & BETON.

JORD & BETON havde ikke mange aktiviteter i Nordjylland, men her så man en lang række muligheder. Den første løsning blev etablering af et datterselskab JORD & BETON Aalborg. Kun ak-

tiviteterne i vs-firmaet Blikas af 1972 blev videreført i et nystiftet aktieselskab i samarbejde med JORD & BETON i Århus under navnet Blikas-Aalborg A/S.

Da det ikke blev muligt at få fusionskonstruktionen til at fungere – og JORD & BETON så gode nye markedsmuligheder i Nordjylland, gav det anledning til, at det blev oprettet en afdeling af Hustømmerne i Aalborg.

Afdelingens første opgaver var at færdiggøre en række af de projekter, som det tidligere ACE-byggefirma havde stået for, bl.a. byggeafsnit på Universitetscentret og renoveringsopgaver på det lokale fjernvarmenet.

Krisestemning

De sidste år af 1980'erne var vanskelige for landets økonomi og beskæftigelse. Byggeriet blev igen benyttet i den økonomiske politik. Det voldte problemer for JORD & BETON, der måtte søge andre beskæftigelsesmuligheder til de ansatte. Ganske vist havde virksomheden igen fået sin »egen« bestyrelse, men igen var man kommet i den situation, at der gik stadig længere mellem møderne. I oktober 1990 blev problemet taget op til en alvorlig drøftelse. Bestyrelsen burde inddrages i diskussionen af »strukturelle tilpasninger«. Det var ikke et direktionsansvar alene. Det var ikke rimeligt at bebrejde bestyrelsen, at den havde brugt penge og kræfter på nye tiltag, der ikke havde vist sig at være lønsomme. Det var et stigende problem at »udarbejde projekter uden muligheden for inddækning af omkostningerne gennem byggekontrakter«. Sådan forholdt det sig ofte, når der blev taget utraditionelle projekter op.

De enkelte afdelinger havde det svært. »Markedet var trængt«, som det blev konstateret, men der blev fortsat arbejdet inden for alle felter, herunder reparationer: Selskabet tilbød sig inden for murer-, beton-, kloak- og belægningsarbejder, herunder også asfaltarbejder.

I region syd, der dækkede afdelingerne i Kolding Esbjerg og Aabenraa var der fortsat boligbyggeri, og så var der ikke mindst broanlæg, hvor der blev der benyttet helt nye teknikker. Brodæk blev støbt ved siden af den endelige placering og i trafiksvage perioder »rullet på plads«. Det var sådanne løsninger, der gjorde selskabet populært hos DSB.

Der måtte gøres noget ekstraordinært. Derfor vedtog bestyrelsen, at selskabet på ny skulle forsøge sig i Tyskland, nu i Østtyskland, men foreløbig måtte der ikke søges »andre eksportmarkeder«. Initiativet blev en succes. Det var imidlertid kun i starten, at det forretningsmæssigt var interessant, så man trak sig hurtigt ud igen.

»Kvalitet til tiden«

Konkurrencen blev stadig hårdere. Spørgsmålet var hvordan virksomheden kunne skille sig ud fra konkurrenterne. Kvalitetssikringsprogrammer lå i tiden, og den ide blev hurtigt taget op. I medarbejderbladene »Information JORD & BETON« blev der skrevet om spørgsmålet, og alle medarbejdere blev gjort bekendt med, at firmaet skulle kendes under begrebet »kvalitet til tiden«. Heri lå to elementer. Opgaverne blev leveret som aftalt til tiden – og så var kvaliteten naturligvis som aftalt. Det blev et motto, der blev gentaget igen og igen i personalebladet. Medarbejderne blev gjort medansvarlige. Naturligvis fulgte der en vis kursusaktivitet med, så alle vidste, hvad begreberne betød.

Fusioner eller ej?

Byggesektoren havde det fortsat svært, og de ansvarlige i ledelsen gjorde alt for at rationalisere og drive virksomhederne så hensigtsmæssigt som muligt. En model kunne også være fusioner med tilsvarende selskaber – der fjernede en konkurrent – og på længere sigt måske også sikrede bedre priser.

Kan det næsten gøres smukkere? En gammel herskabsejendom har gennemgået modernisering og renovering af facaden. Her har Metal, Århus til huse. Det er Mejlgade 95.





Sønderborg Gymnasium var en af de opgaver, der blev løst af afdelingen i Sønderjylland.

I foråret 1992 gik drøftelserne på »et ledelsesmæssigt samarbejde« eller »fusion« med J&B Byggeproduktion København og endnu engang med JME Århus.

Det affødte naturligvis en lang diskussion, der endte med, at skulle en sådan løsning eller model opstilles måtte det blive på JORD & BETONs præmisser og så skulle løsningen opbygges over »JORD & BETONs kultur« som det blev sagt, og endelig skulle det nye hovedkontor have adresse på Robert Fultons Vej.

Erfaringerne fra Aalborg og andre forsøg på at hjælpe eller redde beslægtede kooperative virksomheder havde hele bestyrelsens fulde opmærksomhed. Der var ikke økonomi i »ambulancetje-

nester«, som det blev sagt i bestyrelseslokalet. En kommende personale- og selskabsstruktur skulle hvile på forretningsmæssige principper og ikke i »vennetjenester« eller »hjelpeaktioner«.

Resultatet af drøftelserne løb ud i sandet, uden at der kom noget ud af forhandlingerne. Forskellighederne var for store, og J&B ønskede ikke at skulle underlægges direktionen i Århus.

JORD & BETON kunne have haft en helt særlig interesse i fusionen, idet den kunne have givet selskabet et fodfæste på Sjælland – for her havde man endnu ikke fået oprettet en afdeling. Det skal tilføjes, at Støttefonden dog heller ikke troede på forhandlingsoplægget.

De sædvanlige opgaver

Virksomheden fortsatte som den havde gjort. Den fægtede sig frem i et vanskeligt marked med boligbyggeri, brorenovering, større anlægsarbejder herunder motorvejsbroer, som selskabet vandt stadig flere kontrakter på. Motorvejen Aalborg-Århus krævede sit med broer på en længde på op til 107 meter og 26 meters bredde og søjlelængder på 11-13 meter.

Nye opgaver kom også til ved f.eks. Enstedværket, hvor der blev opført produktionshaller til opdræt af rødspætter og torskeyngel for Dansk Udsætningsfisk.

Renseanlæg lå i tiden og for at løse sådanne opgaver havde selskabet oprettet datterselskabet JORD & BETON – Miljøteknik. Flere renseanlæg blev det til i totalentreprise, men desværre ikke med et tilfredsstillende økonomisk resultat. Det havde været for vanskeligt præcist at beregne timeforbruget, da opgaverne var af en helt ny karakter.

I 1993 vandt selskabet den store kontrakt på opførelsen af en del af Scandinavian Center midt i Århus. Det var en kæmpeopgave med P-kælder, kongressal, butikker og hotel. Rasmussen & Schiøtz A/S var totalentreprenør.

Fortsat blev der tænkt utraditionelt, hvorfor man ikke veg tilbage for at arbejde med et projekt



Peter Krog i Aaberaa står foran det store skilt med JONTON-navnet. Koncernens anden virksomhed Hustømrene A/S ses nederst på skiltet. Han fejrede sit fyrre-års jubilæum i virksomheden.

om byggeri i St. Petersburg i Rusland. Man vandt, men opgaven gik alligevel til en konkurrent.

Det var nødvendigt at vurdere situationen konstant, for som det blev sagt på generalforsamlingen i 1992, så var der snart ikke flere opgaver inden for spildevandsrensning. Egå, Lystrup og Mårslet havde hver fået deres anlæg, og i Egå havde firmaet udført fire hovedentrepriser bestående af tanke, maskinbygning, slambe-handlingsbygning og mandskabsbygning.

Nyt var dog også på vej, idet selskabet var blevet godkendt af Rockwooll til »Autoriserede Rockwooll Facadeentreprenører«, som det officielt hed. Det havde allerede affødt en større opgave på Filmskolen i Ebeltøft.

Facaderenoveringer var på vej til at blive et større arbejdsområde. Dels var der problemer med betonrenovering, men hertil kom også mulighederne for at kombinere renoveringen med bedre isolering af facaderne. På Kirkedammen havde selskabet for Boligforeningen Fagbo udført sådanne pioneropgaver, og snart fulgte flere tilsvarende opgaver.

Omdannelse til aktieselskab

I 1993 vedtog Folketinget en ny lov om erhvervsdrivende virksomheder. Konkret betød den for det gamle A.m.b.A., sådan som JORD & BETON var organiseret, at det skulle tilpasse sig den nye lovgivning. Jurister havde arbejdet med spørgsmålet og løsningen var at omdanne selskabet til et aktieselskab, registreret i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

På den ekstraordinære generalforsamling i december 1994 var det eneste punkt på dagsordenen. For at sikre, at der kunne svares på alle spørgsmål, var selskabets juridiske rådgiver naturligvis til stede.

Ændringerne var langt hen ad vejen formelle, for naturligvis havde bestyrelsen sikret sig, at der fortsat ville være kontrol med den bestemmende aktiekapital. Det var derfor »ikke omsætningspapirer« og de afgørende papirer »skulle lyde på navn« og endelig kunne endelig kun »overdrages« med bestyrelsens og »JORD & BETON Støt-tefondens« godkendelse.

Selskabet benyttede ikke lejligheden til at registrere et nyt navn, men fastholdt det gamle – dog med den lille tilføjelse A/S efterfulgt af JORD & BETON.

Magten lå med andre ord fast, sådan som den havde gjort i snart mange år. De øvrige bestemmelser i vedtægterne fulgte de gængse regler med oplysning om generalforsamling, regnskabsaflæggelse, overskuddets anvendelse og endelig om »opløsning«.

Nu fulgte selskabet den nye lovgivning. Blandt medarbejderne var der næppe nogle, der følte at dagligdagen blev anderledes af den grund.

Gamle selskaber lukkes

Gennem årene havde selskabet fået opbygget en længere række af selskaber, som man havde købt eller oprettet til særlige formål. De fleste af selskaberne var blevet lukket, men af praktiske og økonomiske grunde var der fordele i at opretholde selskaberne – også selv om der ikke var no-



Amtmand hoppes bro over Gudenaåen ved Langå er landets ældste betonbro, fra 1905. JORTON forestod en renovering. Det var et krav, at de renoverede områder tydeligt afveg fra "originalen".

get aktivt indhold i dem. I 1995 og igen i 1996 blev det drøftet i bestyrelsen om det ikke ville være fornuftigt at få dem »lukket«. Efter moder-selskabets omdannelse til aktieselskab og »sel-skabssaneringen« ville Hustømrernes a/s derefter være det eneste datterselskab.

Skurvogne

Som kooperativ virksomhed – hvor medarbejderne gerne skulle stå centralt – var det selvfølgelig, at de nye skurvogsregulativer, der trådte i kraft i 1995 blev efterlevet. Der blev indkøbt nye vogne hos datterselskabet Hustømmerne, der havde sat en produktion i gang netop for at kunne efterkomme ønsket fra byggefirmaer, der stod over for de samme krav om nye skurvogne.

Renoveringsopgaver

Firmaet havde efterhånden arbejdet så længe med byggeopgaver, at en lang række af de projekter, som JORD & BETON selv havde opført, stod over for at skulle renoveres. Det var naturligt for boligselskaberne at henvende sig til den gamle entreprenør. Det samarbejde blev der imidlertid sat en stopper for, idet lovgiverne fastslog, at den, der havde opført bygningen ikke måtte renovere. Lovgiverne har vist nok tænkt, at en entreprenør ikke skulle tjene på at udbedre »egne fejl og mangler« eller tjene på »dårligt udført arbejde«.

Den beslutning betød store opgaver for Brabrand Boligforening eller Boligselskabet for Århus og Omegn for blot at pege på enkelte i

Århus-området. Det var netop byggerier, som firmaet ikke havde opført.

Ældre bygninger og anlæg krævede også sit. Den gamle badeanstalt i Århus havde behov for en gennemgribende renovering, hvor det gamle bassin blev fjernet og erstattet af tre nye bassiner. Den 60 år gamle bygning fik på den måde på det nærmeste tilført helt nyt liv.

Nyt navn JORTON

I 1996 havde man i bestyrelsen drøftet, om der ikke kunne findes et bedre navn til den gamle virksomhed. Nok var det gamle fra 1932 gået helt i glemmebogen, men det kortere A/S JORD & BETON følte mange heller ikke var særlig mundret i en telefon. Hvorfor ikke vælge det mundrette, der var en sammenslutning af de to gamle navneord og skabe et helt nyt: JORTON. Navnet blev til efter en konkurrence, udskrevet blandt medarbejderne. Lars Christensen fra Esbjerg blev udpeget som vinder. Præmien var et week-end ophold i Danmark for to. Rødvin blev vundet af Jan Henriksen og Inger Lise Nielsen fra Århus. Interessen havde været stor for navnekonkurrencen. Flere havde fået samme ide til virksomhedens nye navn.

Navneændringen blev vedtaget på en ekstraordinær generalforsamling i november 1996 og så blev det tilføjet, at man grafisk forestillede sig det nye navn yderligere fremhævet med en understregning, og så skulle navnet skrives med store bogstaver. Telefonomstillingen ville herefter benytte navnet JORTON, når der skulle besvares opkald. Ændringen faldt sted sidst i november 1996.



Broer af alle slags blev et speciale for virksomheden. Kort efter navneændringen til JORTON i 1996 gik det imidlertid galt under opførelse af en bro ved mellem Vejen og Kolding. En understøttelse for en støbeskal »satte sig« og en del af brobuen styrtede sammen. Efterfølgende blev det konstateret, at det var et »hændeligt uheld«. Pressen kommenterede sagen fyldigt, og det nye navn blev slået fast. Nogle medarbejdere fik alvorlige knubs.

Fortsatte tilpasninger

Bestyrelsen drøftede stort og småt. Der blev truffet beslutninger om omorganiseringer for at udnytte materiel og arbejdskraft bedst muligt. Selvfølgelig fulgte bestyrelsen også de ændringer og omstruktureringer, der fandt sted i branchen. Flere gange havde man kommenteret, at stadig flere opgaver blev udbudt i »totalentrepriser«. Det krævede en vis størrelse af virksomheden og her kunne den aktuelle opdeling i regioner være et problem, som Niels Lauritzen udtrykte det.

Afdelingerne i de seks byer skulle naturligvis bevares, da de sikrede opgaver lokalt, men der burde oprettes en separat brosektion samt en total-/og storentreprisesektion, som han gerne så udviklet på tværs af koncernen.

Under disse drøftelser foreslog han, at Gunnar Holm fik overdraget ledelsen af JORTON's samlede produktion med titel af »teknisk direktør«, uden dog formelt at være medlem af direktionen, som det blev føjet til, selv om han skulle deltage i fremtidige bestyrelsesmøder. Omplaceringen var en forberedelse til et generationsskifte.

Sådan bygger man en jernbetonbuebro

1

Pæle rammes ned i jorden, som afstivere i forskellige vinkler.

3

Langs med hele broen opstilles en stålkonstruktion, som støtter broen, til den er færdig.

2

Oven på pælene støbes en betonklods.

4

Nu bygges der en "form" i træ langs hele broen, og som et skelet lægges armering i hele formen.

5

Betonen fyldes ind i træformen, og konstruktionen tørrer og hviler.

Da motorvejsbroen ved Lunderskov tirsdag brød sammen, var man i gang med at fylde beton i den ene bue.

6

Efter fjernelse af stålkonstruktionen og træformen er broen færdigstøbt.

Man havde fyldt beton i cirka her til, da broen gik i stykker

GRAFIK: LOTTE LAMBÆK

Sådan forklarede man i dagspressen, hvordan en moderne bro bliver til.

te. Det skete formelt fra 1. april 1998, og fra samme dato blev organisationsstrukturen omlagt. I foråret 1999 kom udnævnelsen af Gunnar Holm til direktør for JORTON A/S. Herefter blev Niels Lauritzen, der havde været direktør fra 1977-1999 udpeget til »arbejdende bestyrelsesformand«, en konstruktion, som man betragtede som noget midlertidigt, da man gerne så en »ekstern person« overtage den post.

På generalforsamlingen i april 2000 trådte Flemming Weye-Hansen tilbage som formand for bestyrelsen for at blive afløst af Niels Lauritzen. I mere end 20 år havde han haft sæde i bestyrelsen, de 20 som formand. Han havde fulgt den omstillingsproces, virksomheden havde været igennem fra en tid, hvor boligbyggeri havde stået i centrum over en tid med forskellige specialer som naturgas, brobyggeri, rensningsanlæg og meget mere. Selv om han havde sin baggrund i den københavnske boligbevægelse, havde han erkendt, at skulle JORTON overleve i et vanskeligt marked, måtte der omstilling og tilpasning til.

I sin takketale fremhævede den afgående formand, at det for ham havde været værdifuldt også at se en byggesag fra håndværkernes side.

I tilknytning til drøftelserne af organisationen, blev det også vendt, om ikke tiden var kommet til, at virksomheden blev landsdækkende. Med færdiggørelsen af Storebæltsforbindelsen følte man, at det geografiske område var blevet udvidet. Opgaver på Sjælland, kunne styres fra Odense eller Kolding. De første opgaver, der blev hentet på Sjælland var en renovering af Gentofte Skøjtestadion og kloak- og belægningsarbejde i en gårdkarré på Frederiksberg.

EDB

Virksomheden havde tidligt erkendt, at den moderne informationsteknologi også hørte hjemme i byggeforretning. Egon Christensen havde tidligt været talsmand for indførelse af EDB i virksomheden. Det var en hjælp med regnskabet og langsomt fulgte mere med. Som andre virksomheder var JORTON også påvirket af år 2000 hysteriet, og det blev benyttet til en opgradering af anlægget. Det nye anlæg, der blev sat i drift i 1999 var så kraftigt og var bygget op på en sådan måde, at det bandt organisationen sammen i et netværk. Hus-tømrerne på Katrinebjergvej kommunikerede også med centralanlægget på Robert Fultons Vej.

Organisationen ville naturligvis helst benytte alle faciliteter så hurtigt som muligt. Hjemme PC-ordninger blev en del af personalepolitikken. Herefter forventede man, at der blev taget et såkaldt PC-kørekort. På de maskiner, der blev opstillet privat, var der også Internetopkobling. Ønsket var naturligvis fra ledelsen at give hele organisationen et løft ind i IT-alderen.

Selvfølgelig var det bekendt at tilbud og licitationsmateriale i stigende omfang ville blive fremsendt elektronisk. JORTON var parat til at følge og tage den udfordring op.

Ny organisation

På generalforsamlingen i 2001 blev selskabets organisation drøftet. Var selskabsstrukturen hensigtsmæssig, blev der spurgt, hvorefter bestyrelsen fremlagde et forslag om oprettelse af et holdingselskab og to datterselskaber.

JORTON Holding A/S

JORTON A/S

Hustømmerne A/S

Holdingselskabets navn blev JORTON Holding A/S, entreprenørselskabet overtog navnet JORTON A/S mens søsterselskab fortsat hed Hustømmerne A/S.

Konstruktionen betød, at selskabet lettere evt. kunne købe eller overtage andre selskaber eller etablere nye produktionsselskaber under den nye struktur. Foreløbig havde sådanne tiltag dog ikke været aktuelle, som det blev føjet til.

Megen drøftelse kom der ikke ud af forslaget, der som følge heraf blev vedtaget. Overskydende kapital i datterselskaberne skulle placeres i holdingselskabet. En soliditetsgrad på 25 % i produktionsselskaberne blev anset for tilstrækkeligt. Det blev også fastslået, at såfremt virksomhederne i fremtiden ville få behov for yderligere kapital, ville det være hensigtsmæssigt at hente pengene ind i holdingselskabet.

Forslaget var en naturlig følge af den udvikling, der netop foregik i branchen. De store entreprenørselskaber blev stadig større gennem opkøb og fusioner, og en lang række byggekategorier blev i stigende grad udbudt som totalentrepriser. Nogle af opgaverne havde et omfang, der ikke passede til JORTONs kapacitet, men alene til de helt store på markedet.

JORTON foretrak i stedet en mere fleksibel tilbudsform med efterfølgende kontraktforhandling. Direktionen så klart, at der lå store

JORTON A/S har udført 15 broanlæg
på motorvejsstrækningen Vejen - Kolding



Buebro over Åkjær Å, Lunderskov

En stærk samarbejdspartner på alle byggeopgaver,
når tid og kvalitet skal sættes i højsædet.

JORTON

entreprenør • murer • ingeniør

Essen 4, Vonsild 6000 Kolding Tlf. 75 56 63 44

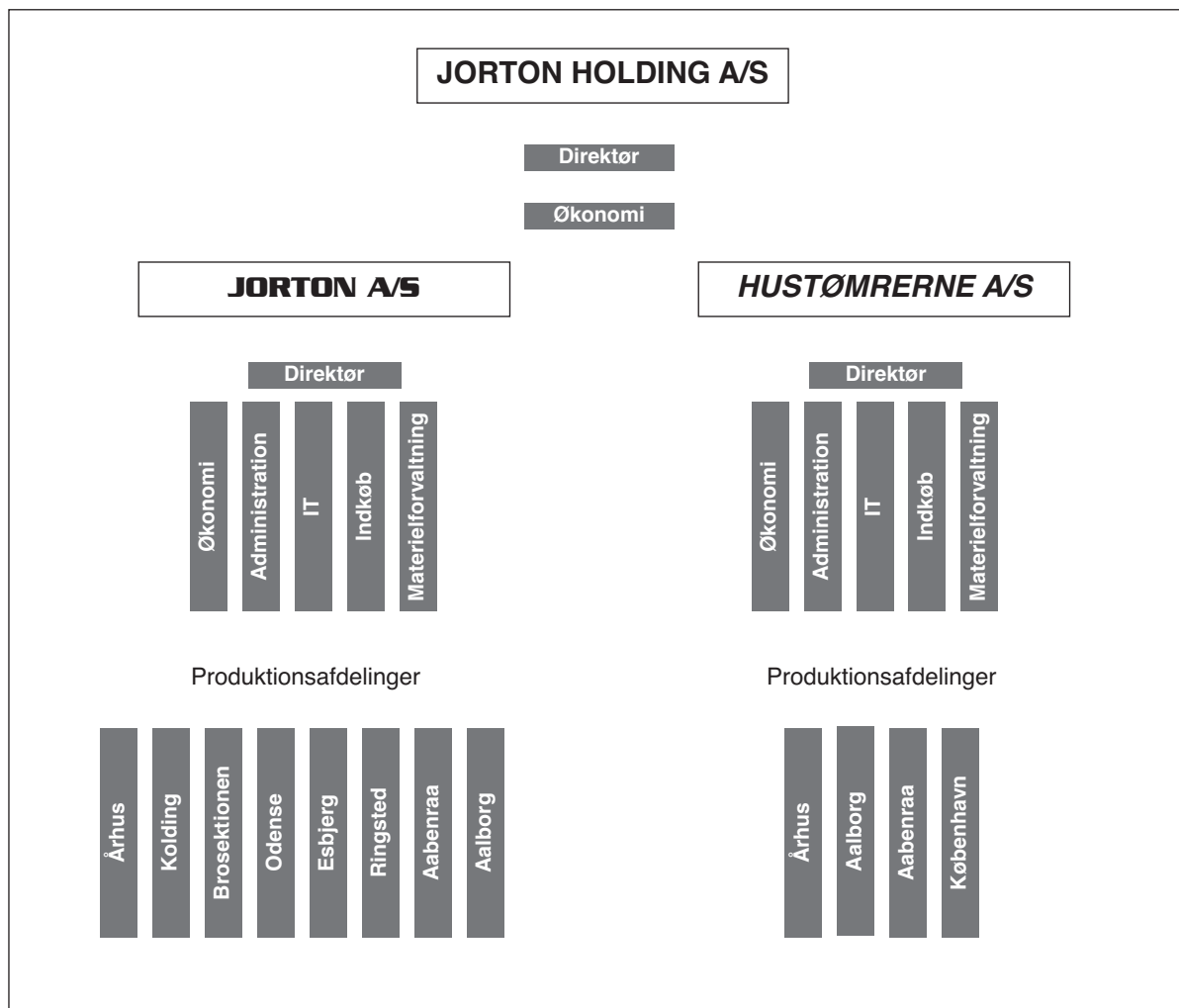


JORTON - Et selskab i byggebranchen - grundlagt 1932

Kan en motorvejsbro næsten laves smukkere?

muligheder i samarbejde med større firmaer. Man betragtede sig selv som en »attraktiv partner, når der skulle dannes konsortier«. Og konsortier eller samarbejde mellem flere entreprenørfirmaer – var netop noget, der var på vej. Modellen havde været benyttet med stor succes og i stor skala ved opførelse af Storebæltsbroen og siden Øresundsbroen.

På ejersiden var der sket mindre ændringer. Lovgivningen havde strammet en række regler

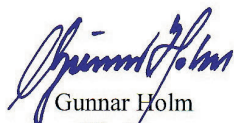


Sådan er JORTON-koncernen idag organiseret.

for boligforeningerne. Der var kommet bestemmelser for, hvad de måtte og ikke måtte investere i. En stilfærdig dialog med de mange boligselskaber i 1998 medførte, at JORTON tilbagekøbte en

væsentlig del af boligforeningernes aktier i selskabet til kurs pari. Godt 1.2 millioner kr. blev indløst på den måde, hvorved aktiekapitalen blev reduceret til ca. 2.9 millioner kr.

Daglig ledelse:



Gunnar Holm
Direktør



Jesper Kristiansen
Økonomichef

Bestyrelse:



Orla Sørensen
Formand



Preben W. Mikkelsen
Næstformand



Ole Husum Frederiksen



Carsten Varneskov



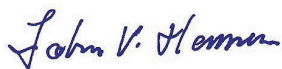
Erik Piilgaard



Egon Christensen



Finn Laursen



John V. Hansen



Kjeld Pedersen

Bestyrelsen i JORTON Holding 2007

Vejcon

Fremtiden krævede samarbejde, sådan som det allerede havde været drøftet i bestyrelsen. Entrepriserne blev stadig større og udbyderne som f.eks. Vejdirektoratet ville gerne afprøve ny samarbejdsformer i vejsektoren. I 2002 blev motortrafikvejen Ris-Ølholm – en delstrækning på vejen Herning-Vejle – f.eks. udbudt i totalentrepri-

se. Målet var bl.a. at undersøge, hvilken effekt det havde at lade entreprenøren have ansvar for såvel projekt som udførelse af samme. Et motorvejsprojekt består af en lang række delprojekter lige fra jordarbejder, afvandingsarbejder, landskabsdesign, planlægning og opførelse af broer foruden vejbelægningsopgaver. 4. juli 2002 blev der skrevet kontrakt med konsortiet Vejcon. Det



Kjeld Pedersen elsker sine broer. I skurvognen har han et Danmarkskort, hvori der sættes nipsenåle på de steder, hvor han har haft byggeansvaret. Mere end 100 broer er det blevet til. Han var 40-års jubilær i 2006, og i 17 år medarbejdernes repræsentant i bestyrelsen. Kjeld Pedersen er i dag næstformand i Støttefonden.



Broen, der skal føre Randersvej over den nye motorvejsstrækning er her under støbning. Byggefolkene bruger ikke altid det arbejdstøj, JORTON stiller til rådighed, men det *er* et JORTON projekt under støbning.

bestod foruden af MT Højgaard af entreprenørfirmaerne Ove Arkil A/S, P. Aarsleff A/S, JORTON A/S og med COWI A/S, Hedeselskabet samt Dissing og Weitling A/S som rådgivere. Den samlede entreprisenummer var på 180 mill. kr.

I stedet for fagentrepriser, som tidligere havde været anvendt, udbudt i offentlige licitationer, skulle fordele og ulemper prøves ved bygning af nye vejstrækninger.

Det var for meget for ét firma, men rummede perspektiver i form af dannelsen af byggekonsortier. Til det formål blev Vejcon netop skabt af en række store entreprenørselskaber. Begrebet »partnering« bliver i dag brugt om sådanne pro-

jekter, hvor det afgørende er et tæt samarbejde for så hurtigt og effektivt som muligt at løse en konkret opgave. Økonomisk bindes selskaberne til hinanden med andele af projekterne, der igen nøje specificeres, så hver enkelt deltager nøje kender sine opgaver i projektet. Samarbejdsformen nedfældes i en aftale, hvor broerne i sær har haft JORTONs interesse. De enkelte aftaler har hver gang resulteret i et større eller mindre antal broer.

JORTON byggede broer mens andre tog sig af andre opgaver i projektet. Dialog, åbenhed og gensidig tillid er afgørende, hvis sådanne projek-

ter skal lykkes, som direktør Gunnar Holm forklarende udtrykker det.

Direktør Gunnar Holm var en stærk fortæller for den nye samarbejdsform, og i flere bestyrelsesmøder talte han varmt for, at større projekter burde organiseres netop på den nye måde. Det var en »samarbejdsform, hvor risikoen ved totalentrepriserne fordeles på det samlede hold af kompetente samarbejdspartnere og minimeres for den enkelte deltager i samarbejdet i forhold til det at være totalentreprenør«, som Gunnar Holm udtrykte det i foråret 2003. Herefter fort-

satte han med at fastslå, at »JORTON havde gode muligheder for at komme med i sådanne samarbejder på grund af et godt netværk«.

Personale

Pr. 1. januar 2003 fratrådte Egon Christensen som koncernøkonomichef og blev afløst af Jesper Kristiansen. Næsten 40 år var det blevet til i koncernen, hvor Egon Christensen konstant havde arbejdet med økonomi og ikke mindst vil blive husket som manden, der indførte EDB i koncer-



Niels Lauritzen og Egon Christensen, formand for Støttefonden, følger støbearbejdet af broen, der skal føre Randersvej over den ny motorvej mod Skødstrup og Grenå.



Endnu en vellykket restaurering af en gammel ejendom med en vellykket udvidelse. Det er Boligselskabernes kursus-
ejendom i Vejleå-dalen, Haraldskær.

nen og som konstant var opmærksom på opdatering og modernisering. Kendt blev han også for, at regnskaberne blev færdige til tiden, samt at han kunne besvare alle de spørgsmål om økonomi, som bestyrelsen spurgte til. Samtidig fratrådte Niels Lauritzen som bestyrelsesformand. Han blev erstattet af Orla Jensen fra Kolstrup Boligforening.

Et generationsskifte var på vej. Egon Christensens efterfølger, Jesper Kristiansen, bragte ny IT-viden ind i organisationen med total integration.

Understøttelsesfonden – eller Støttefonden JORTON

Det er allerede fremgået, hvordan Understøttelsesfonden måske utilsigtet kom til at spille en afgørende rolle for virksomheden. Konstruktionen og vedtægterne betød i virkeligheden, at virksomheden i Århus overlevede da byggekonsernen med Totalea brød sammen. Det var også beslutninger i »fonden« der lå bag afvisningen af et tættere kooperativt lokalt samarbejde.

JORTONs biler og materiel ses overalt i landet. Den store Volvo-lastbil kaldes blandt medarbejderne almindeligvis for »Gunnars lastbil«. I forgrunden chauffør Gunnar Kristensen.



Ganske vist have man i 1969 afgivet den ene af to bestyrelsesposter mod til gengæld at blive betalt med 200.000 kr. aktier i A/S Boligbeton. Men, som det allerede er fremgået, så stod vedtægterne stadig ved magt. Gennem hele perioden i det nye familieskab i Lea – koncernen vogtede Fonden stædigt over JORD & BETONs selvstændighed. Skulle Totaleas øverste ledelse have den fulde magt over JORD & BETON og dermed dispositionsretten over selskabets formue, var en ændring af vedtægterne en nødvendighed – og her udnyttede Fonden netop sin vetoret overfor alle tiltag, der gik i den retning.

Hvert år siden 1965 har Fonden udbetalt støtte til pensionerede medlemmer. Det er blevet til i alt 2,4 millioner kr. og samtidig er Fondens egenkapital vokset til ca. 2,5 mill. kr. – og så skal det måske tilføjes, at aktier i JORTON A/S og A/S Boligbeton kun er optaget i regnskabet til nominel værdi. Blev værdipapirerne optaget til

selskabernes egen indre værdi, ville Fondens egenkapital overstige 30. mill. kr.

Navnemæssigt har fonden naturligvis tilpasset sig tiden og derfor hedder Fonden i dag Støttefonden JORTON. Den tæller 125 medlemmer, heraf 45 pensionister. I 2006 blev der udbetalt 2.700 kr. til alle pensionister, mens enker efter medlemmer fik udbetalt en halv portion. I de senere år har Fonden arrangeret byggepladsbesøg, udflugter og sammenkomster for medlemmerne.

Fonden har i dag en bestyrelse på ti medlemmer: Egon Christensen er formand, Kjeld Pedersen næstformand mens Børge Møller, Børge Pedersen, Erik Høegh, Leif Christensen, Per Sejersen, Otto Bonde, Steen Rasmussen og Leif Andersen udfylder de øvrige bestyrelsespladser.

Understøttelsesfonden er et godt eksempel på de visioner, der var til stede, da bestyrelsen for mere end 40 år siden med et »snuetag« reddede



Der bygges ungdomsboliger i efteråret 2006. JORTON har råhusentreprisen.

den »lille« mand fra det store ansvar som den gamle konstruktion med andelsbeviser rummede. Samtidig fik man oprettet en social fond, men næppe nogen havde forestillet sig, at Fonden vel nok skulle få den største betydning som et »bolværk« i en kooperativ byggekonzern, der ikke viste sig levedygtig. Uden denne Fond var JORD & BETON i Århus blevet revet med i faldet, da Totalea-konzernen sank sammen.

Nye projekter

Samarbejdet i Vejcon forløb efter forventningerne. I entreprenørbranchen var man spændt på at se, hvilke konsekvenser Vejdirektoratet ville drage af forsøgene. Det store projekt motorvej nord om Århus med forbindelse til motorvejen rundt om Løgten var det næste store projekt, som firmaerne så frem til.

I 2003 kunne Gunnar Holm meddele i et bestyrelsesmøde, at Søften-projektet, som det almindeligvis blev kaldt alligevel ikke ville blive udført i totalentreprise. Men i stedet i tre puljer. Der blev plads til JORTON og firmaets brofolk, og gennem flere år kunne man næsten fra hovedkvarteret følge arbejdet i Egådalen med de mange broer, store som små. Lejligheden blev derfor også benyttet til at vise den store »bro« frem – umiddelbart før brodækket skulle støbes – på den gamle Randers landevej for Understøttelsesfonden medlemmer. Det var en stolt formand, der viste frem og i skurvognen fremviste det kort, der var prydet med nipsenåle, der viste

alle de brobygningsprojekter han havde haft ansvaret for. Det var blevet til mere end 100 broer.

Forretningspolitik

Strategi var og er noget der igen og igen bliver taget op i bestyrelsen. Hvordan ser markedet ud? Hvordan er afdelingerne organiseret? Var og er det en fordel at blive landsdækkende? Igen og igen bliver de organisatoriske byggeklodser vendt. Målet er selvfølgelig at styre omkostningerne samt sikre, at organisationen henter de opgaver, markedet tilbyder.

Hovedlinier i denne strategiplan blev ført til protokols:

- Anstændighed i kundeforhold
- Anstændighed i personaleforhold
- Omhyggelighed i arbejdet
- Kvalitet i arbejdet
- God forretningsetik
- Forandringsparathed
- Konkurrencedygtige priser
- Kompetence i arbejdet

Det er koncernens hensigt aktivt at tilpasse aktiviteterne til de aktuelle samfundskrav- og muligheder. Endvidere er det en bevidst politik at koncernen bevares som en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde velkvalificerede medarbejdere, der gør det muligt at opfylde krav og forventninger fra såvel nuværende som fremtidige bygherrer.



Den administrerende direktør, Gunnar Holm, fejrede sit 25 års jubilæum i virksomheden i 2001 ved en velbesøgt reception. I midten til venstre i billedet ses jubilaren i samtale med tidligere boligminister Ole Løvig Simonsen.

5. Linier ved år 2007

Stor ordrebeholdning

»Ordrebeholdningen er større end nogensinde før. Det gode er samtidig, at den er sammensat af opgaver, der er pænt fordelt på vore kerneområder også geografisk, og så kan ordrene udføres med det nuværende materiel og mandskab«, lød direktør Gunner Holms redegørelse til medarbejderne, og så fortsatte han med at fremhæve, at øvelsen fremadrettet bestod i at ramme de »rigtige entrepriser både med hensyn til tidspunkt for udførelse, kapacitet i grej og mandskab, samt pris og risiko«. Den formulering kan samles i et kortere udtryk: Tilpasning af ressourcer. »Her har vi alle et ansvar«.

Koncernens politik er helt tydelig: Koncernens datterselskaber skal arbejde sammen, hvor det er hensigtsmæssigt, mens de i andre situationer skal optræde hver for sig. Det afgørende er at alle tænker og trækker i samme retning, så man undgår spild eller »suboptimering« i enkelte afdelinger, som det hedder på moderne managementdansk.

Virksomheden har meget dygtige medarbejdere, der konstant er i stand til at forny sig eller løse opgaver utraditionelt. De er stolte af deres arbejdsplads, hvor der konstant arbejdes på at være forkant med udviklingen. Det er baggrun-

den for, at virksomheden har fået overdraget komplicerede opgaver med f.eks. reparation af Storebæltsbroen i 2005 efter påsejling og beskadigelse af flere broelementer. Helt utraditionelt blev opgaven løst »nedefra«.

Alle var derfor også orienteret om den helt nye løsning, der blev taget i brug, da det store JORTON-projekt på Herlev Sygehus skulle færdiggøres i september 2006. Virksomheden havde vundet en licitation på at ombygge en uudnyttet tagterrasse på 25. etage på Herlev Sygehus til nye kursuslokaler. 24 tagelementer skulle monteres i næsten 100 meters højde. Løsningen blev leje af en helikopter, der til en minutpris på næsten 1.000 kr. umiddelbart så ud til at være en dyr løsning. Alternativet var at opstille en kran, der skulle flyttes flere gange. Med den »flyvende metode« var det hele overstået på en formiddag. 24 tagelementer, der hver vejede 1,5 tons var bragt på plads, og sygehuset havde fået 700 m² nyt tag. Reklameværdien for firmaet var næsten ubetalelig, da det hele blev bragt som et indslag ikke blot i DR's Tv-avis, men også af TV 2. Regningen fra det tyske helikopterfirma løb op i næsten 300.000 kr. Til gengæld have man nået meget den dag. Medarbejderne havde med egne øjne set, at deres arbejdsplads fulgte med tiden.

Det sidste er vigtigt for koncernledelsen, der



JORTONs afdelingskontorer dækker hele Damnark. Flere steder har byggekonzernens to grene fælles adresse.

Odense



Ringsted





JORTON har også haft fornøjelsen af at få overdraget store reparationsopgaver på landets broer. Her er et arbejdssjak – højt til vejs – i færd med at reparere brodækket på motorvejsbroen over Lillebælt.

er opmærksomme på, at netop medarbejderne er virksomhedens helt store aktiv. Efteruddannelse, nye udfordringer og en attraktiv personalepolitik i en dynamisk virksomhed er elementer, som direktion og bestyrelse følger på tæt hold. Medarbejderrepræsentanterne i bestyrelsen er med til at sikre at arbejdspladsernes synspunkter altid kan lægges frem for ledelsen. Bestyrelsen ser fremad og et resultat heraf er bl.a. beslutningen om etablering af fælles afdelingskontor for Hustømmerne og JOTON ved Køge. Herfra kan der ikke blot løses opgaver i retning af Køben-

havn, men det nye vækstområde med et kommende Femernbro-projekt vil ligeledes ligge naturligt.

JORTON har gennem mange år løst såvel større som mindre opgaver for stat, amter og kommuner. Med kommunalreformen er målet naturligvis det samme, at være en naturlig samarbejdspartner for kommuner, region og stat, ligesom det fortsat bliver prioriteret højt at løse opgaver for boligforeninger og private. Koncernen har den fordel og smidighed at der er plads til så vel store som mindre opgaver. Politiken er at



Ældre montagebyggeri fra 1950'erne og 1960'erne kræver i dag betydelig vedligeholdelse og modernisering.

undgå afhængighed at enkelte opgavetyper og arbejdsgivere, risikospredning og kvalitetsarbejde er nøglebegreber

Det var en rigtig beslutning, da man i 1932

etablerede firmaet. Medarbejderne er fortsat stolte af deres håndværk.

Gennem 75 år har virksomheden konstant søgt at tilpasse sig til det omgivende samfunds

krav. I starten var det jordarbejder, så blev det boligbyggeriet, der dominerede og det i en sådan grad, at det næsten tog livet af virksomheden. Afhængigheden af en enkelt produktionsgren var blevet for stor, ligesom samarbejdet

med udgangspunkt i København havde medført betydelige begrænsninger for den århusianske del byggekonzernen. JORD & BETON blev genrejst, skiftede siden navn til JORTON og tog ved lære af virksomhedens historie.



JORTON's hovedkontor er naturligvis fotograferet fra toppen af en byggekran. Bag hovedkontoret er der oplagspladser for svært byggemateriel samt værksteder.

Øverst i billedet anlægges motorvejen gennem Egå-dalen. JORTON er broentreprenør.

JORTON – hovedlinier

1932	Stiftelse
1934	Aage Sørensen forretningsfører
1951	Første gravemaskine
1952	Børge Møller ansættes som bogholder
1960	Syddjyllandsplanen på vej
1963	Rejsegilde på A/S Boligbeton
1965	Jord- og Betonarbejdernes cooperative Forretnings Understøttelsesfond etableres
1966	Aage Sørensen fratræder som forretningsfører
1966-68	Aage Sørensen formand for bestyrelsen
1966	Knud Krogh forretningsfører

1968	JORD & BETON indgår i Danalea-koncernen
1968	Aage Sørensen fratræder som bestyrelsesformand
1973	På vej til Århus Nord
1975	JORD & BETON flytter til Robert Fultons Vej i Århus Nord
1976	Medarbejdere i bestyrelsen
1977	Knud Krogh fratræder som forretningsfører/direktør
1977	Børge Møller og Niels Lauritzen sideordnede direktører
1982	Hustømrernes A/S indgår i koncernen
1985	Lea-konerne bryder endeligt sammen
1985	JORD & BETON på ny selvstændig



Bestyrelse og direktion i JORTON Holding i jubilæumsåret 2007.

Stående fra venstre er det direktør Gunnar Holm, økonomichef Jesper Kristiansen, Richard Jørgensen, Ole Husum Frederiksen, John V. Hansen og Preben Mikkelsen.

Siddende fra venstre ses Carsten Varneskov, formanden Orla Jensen, Egon Christensen, Erik Piilgaard og endelig Finn Laursen.

1986 Direktør Børge Møller fratræder
 1988 Fejlslagen fusion med ACE-gruppen i Aalborg
 1988 Start i Aalborg efter fejlslagen fusion
 1993 Omdannelse fra A.m.b.A. til aktieselskab
 1996 Navneskifte til JORTON
 1999 Direktør Niels Lauritzen fratræder
 1999 Ingeniør Gunnar Holm udnævnes til direktør for JORTON A/S
 2001 JORTON Holding stiftes
 2002 Samarbejde i Vejcon
 2007 75-års jubilæum



En servicebil er altid klar til at rykke ud.



Det store skilt fortæller om de entreprenørfirmaer, der står sammen om det komplicerede motorvejsbyggeri nord for Århus i Egådalene. JORTON står for broentreprisen.



Bestyrelsen i JORTON i jubilæumsåret 2007.

Stående fra venstre medarbejderrepræsentant Finn Laursen ved siden af Jesper Kristiansen.

Siddende fra venstre Gunnar Holm, formanden for bestyrelsen Orla Jensen og endelig Richard Jørgensen, der også repræsenterer medarbejderne.

Bestyrelsen i JORTON Holding A/S i jubilæumsåret 2007

Orla Jensen, Aabenraa (formand)
 Preben W. Mikkelsen, Viborg (næstformand)
 Ole Husum Frederiksen, Helsingør
 Egon Christensen, Viby J.
 Finn Laursen, Kolding (K)
 Richard Jørgensen, Oksbøl (K)
 John V. Hansen, Lystrup (K)
 Erik Piilgaard, Århus
 Carsten Varneskov, Vejle

Bestyrelsen i JORTON A/S i jubilæumsåret 2007

Orla Jensen, Aabenraa (formand)
 Finn Laursen, Kolding (medarbejdervalgt) (næstformand)
 Gunnar Holm, Vejle
 Jesper Kristiansen, Lystrup
 Richard Jørgensen, Oksbøl (medarbejdervalgt)

(K) = Koncernrepræsentant



Der går meget arbejde forud for støbning af en bro.



Siden starten i 1932 har arbejdet med beton været det bærende for virksomheden. Her er betonfolk i færd med at støbe endnu et brodæk.

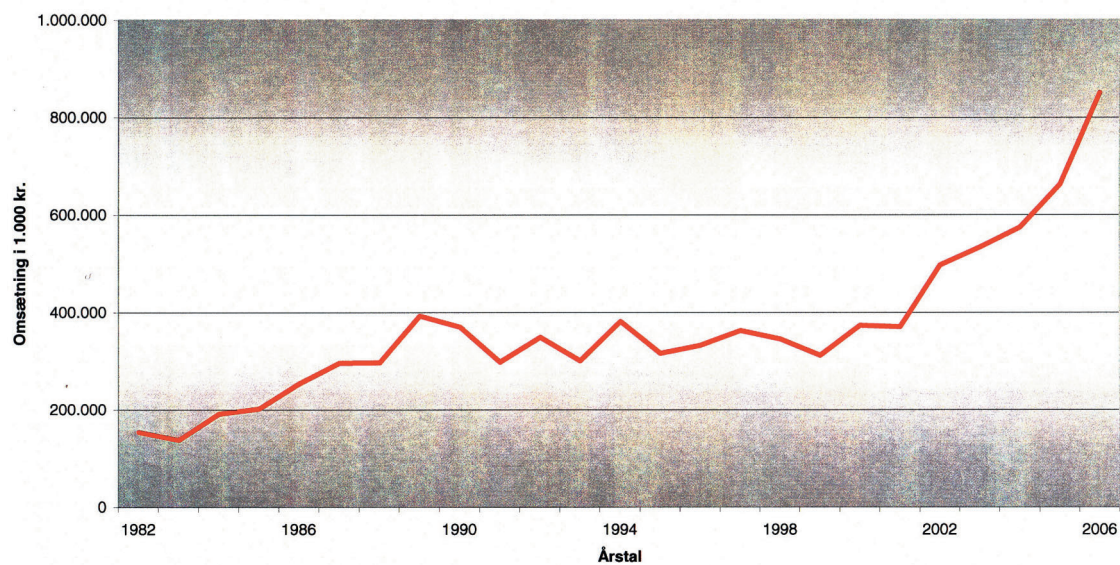


Det skal gå hurtigt, når der skal støbes et brodæk. Alt skal foregå i en glidende proces.

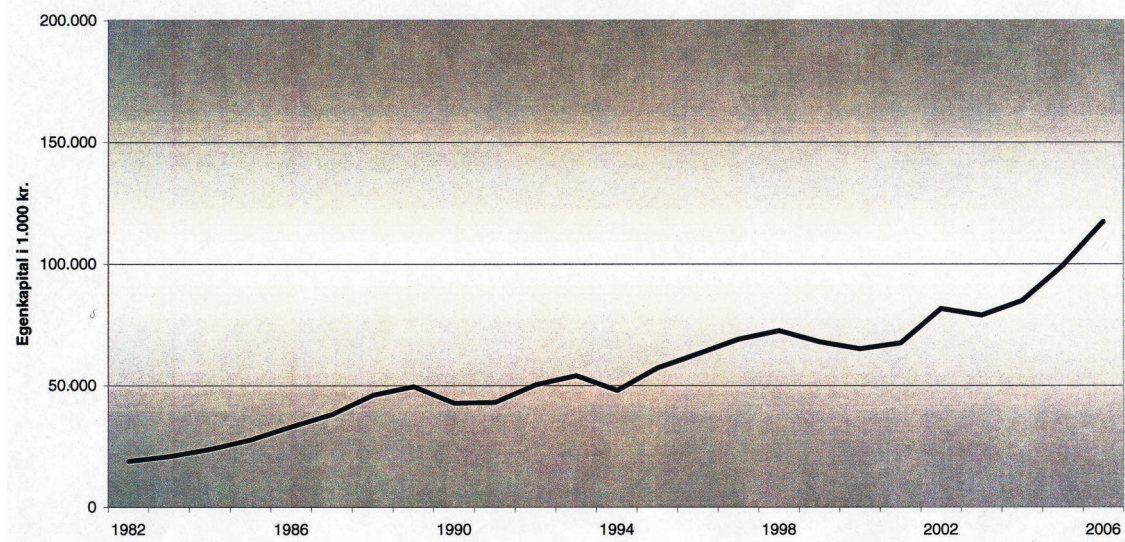


Støttefonden gennemfører årligt flere arrangementer for medlemmerne. Her aflægges besøg på en byggeplads i efteråret 2005, udmiddelbart før støbning af et brodæk påbegyndes.

**Udvikling koncernomsætning
i perioden siden 50 års jubilæet i 1982**



**Udvikling i Koncernens egenkapital
i perioden siden 50 års jubilæet i 1982**



Udviklingen i omsætningen og egenkapitalen siden 50 års jubilæet i 1982.

Kilder og litteratur

Trykt materiale

Finn Andersen, Den 3. streng, 2002

Henrik Fode, Hustømmerne A/S, 2004

Henrik Fode m.fl., Håndværkets kulturhistorie bd. 4, 1984

Svend Aage Hansen, Økonomisk vækst i Danmark 1-2, 1972-74

Bjarne Hastrup, Håndværkets økonomiske historie 1879-1979, 1979

Keld Dalsgaard Larsen, Arbejderkooperationens historie, 1983

Årsberetninger, Det kooperative Fællesforbund. Div. år

Utrykt materiale

JORTONs arkiv

Forhandlingsprotokoller div. år

Korrespondance div. år

Årsregnskaber div. år

Personaleblade div. år

Interviews med medarbejdere og direktion

Foto og billedsamling



I september 2006 skulle en uudnyttet tagterrasse på Herlev Sygehus indruges til kursuslokaler. Løsningen blev leje af en helikopter, der på blot en formiddag anbragte 24 tagelementer på hver 1,5 tons på 25 etage, næsten 100 meter over jorden. Virksomhedens medarbejdere havde igen vist, at de ikke var bange for at vælge nye løsninger.

JORTON
