



—
HVIDBOG



FREMTIDENS HERREGÅRD



© Realdania og Dansk Bygningsarv, 2009

Hvidbogen er udarbejdet af

Dansk Bygningsarv
Borgergade 111
1300 København K

Layout

2+1 Idébureau

Fotos

Jørgen Jørgensen og Dansk Bygningsarv
Side 30: De 5 Gaarde
Side 53 og 54: Finn Brasen
Side 139 og 140: Strandegård

INDHOLD

Forord	5
Sammenfatning	6
Formål og metode	12
Herregårdene i samfundet	23
Herregårdenes drift i dag	35
Herregårdenes fysiske rammer	56
Offentlige rammebetingelser	80
Markedet for herregårdene	99
Perspektiver på fremtidens herregård	127
Metode og datagrundlag	145
Litteratur	150

FORORD

Herregårdene udgør en vigtig del af vores fælles fortid. De rummer en unik bygningsarv placeret i fantastiske kulturlandskaber, som danskerne sætter højt. Men det er også dyrt at eje og drive en herregård. Derfor er der i mange tilfælde behov for at skabe supplerende bæredygtige forretningsmodeller for herregårdene, hvis de skal føres trygt og velholdte ind i fremtiden. Herregårdenes bygningsarv bliver bedst bevaret, hvis man udvikler levedygtige forretninger, som kan skabe ny anvendelse af de mange funktionstømte bygninger på gårdene – og dermed sikre aktivitet i disse markante historiske kulturmiljøer.

På den baggrund har Realdania søsat Fremtidens Herregård – en kampagne, der skal bidrage til, at herregårdene også bliver en aktiv del af vores fælles fremtid. Kampagnen indeholder demonstrationsprojekter, der inden for de givne rammer og gældende lovgivning vil vise nye veje til, hvordan man kan drive herregård i fremtiden, så herregårdenes bygninger bevarer som ramme om nye former for liv, aktiviteter og forretning. Kampagnen sætter fokus på herregårdenes muligheder for – i nyfortolket form – at genindtage positionen som dynamoer for udviklingen på landet. Om så denne position som lokalt kraftcenter skal forsøges genindtaget, er det naturligvis op til den enkelte herregårdsejer at afgøre.

Den foreliggende hvidbog, som Dansk Bygningsarv har udarbejdet for Realdania, er en del af kampagnens vidensgrundlag. Hvilke hovedproblemstillinger står herregårdene overfor? Hvilke muligheder og barrierer er der for at skabe økonomisk bæredygtige forretningsmodeller? Og hvordan sikrer ejerne bedst herregårdenes fortsatte udvikling og bygningsarv for eftertiden? Disse og mange andre spørgsmål forsøger hvidbogen at besvare.

Med hvidbogen er der skabt et samlet vidensgrundlag om de danske herregårde. Det er Realdanias håb, at hvidbogen kan være et væsentligt bidrag til debatten om de danske herregårdes fremtid.

Oktober 2009

Hans Peter Svendler, direktør, Realdania

SAMMENFATNING

De danske herregårde har været vigtige institutioner i samfundet i mange hundrede år og er en central del af vores fælles kulturarv. Herregårdenes videre beståen er dog udfordret. Mange af herregårdenes bygninger har mistet deres funktion som følge af landbrugets udvikling og herregårdenes økonomi er under pres. Herregårdene er derfor nødt til at udvikle nye indtægtskilder og skabe ny brug af deres bygninger.

Herregårdene har dog et godt udgangspunkt for at skabe nye indtægtskilder. Unikke bygninger og landskaber, mulighed for at spille en rolle i udviklingen af landdistrikterne, højere betalingsvilje for herregårdsprodukter og en generel vilje til at betale for oplevelser på herregårdene blandt befolkningen, er nogle af de pejlemærker, som herregårdene kan udvikle sig efter.

HERREGÅRDENES UDFORDRINGER

Hvidbogen peger på tre centrale udfordringer for herregårdene:

• **Herregårdenes bygninger funktionstømmes:** Især de landbrugsrelaterede bygninger funktionstømmes og hver fjerde driftsbygning bidrager i dag ikke til driften på herregården. Det svarer til, at der er 838.000 m² funktionstømte driftsbygninger på herregårdene.

• **Herregårdenes økonomi er under pres:** Herregårdene besidder store værdier, men forrentningen er lav, og indtjeningen i herregårdenes primære erhverv, landbruget, er under pres. Der mangler ressourcer til at udvikle nye indtægtskilder på herregårdene og til at vedligeholde bygningerne.

• **Herregårdenes ledelses- og forretningsstruktur er en barriere:** Den nødvendige udvikling af nye indtægtskilder udfordres af herregårdenes størrelse, organisationsform og kompetencer. Herregårdene og deres rådgivere og netværk mangler kompetencer til at udvikle og gennemføre nye tiltag uden for den traditionelle landbrugsdrift.

Figur 1
Herregårdenes udfordringer



Herregårdenes bygninger funktionstømmes

Især de landbrugsrelaterede bygninger funktionstømmes, og hver fjerde driftsbygning bidrager i dag ikke til driften på herregården. Det svarer til, at der er 838.000 m² funktionstømte driftsbygninger på herregårdene. De bygninger, der hyppigst funktionstømmes, er ældre landbrugsbygninger, der ikke er dimensioneret til nutidens landbrug.

Den store bygningsmasse er for en stor dels vedkommende fredet eller bevaringsværdig, og det indebærer en række begrænsninger og krav i lovgivningen. Ligeledes ligger langt de fleste danske herregårde i landzonerne og er underlagt planlovens bestemmelser for konverteringen af landbrugsbygninger til nye anvendelser.

Konvertering af herregårdenes bygninger vil altid rumme en afvejning mellem hensynet til bevaringsværdierne på den ene side og hensynet til nyt liv og nye funktioner på den anden side. Afhængigt af den nye funktion, er der en række forskellige lovgivninger, der sætter rammer for konvertering af herregårdenes bygninger. Det gælder f.eks. brandkrav og bestemmelser om tilgang af dagslys til nye funktioner, som kan være en udfordring at opfylde, samtidig med at bygningernes bevaringsværdier sikres.

Mangelfuldt materiale om konverteringsprojektet, få ressourcer til behandling af sagerne og manglende koordinering mellem forskellige lovkrav kan bidrage til at forlænge sagsbehandlingstiden. For at lette denne proces kan en beskrivelse af bygningernes bevaringsværdier, og hvilke ændringer de enkelte bygninger kan tåle, være et godt kommunikations- og beslutningsværktøj.

Samtidig udfordrer udviklingen af nye driftsgrene på herregårdene, som ikke er landbrugsrelaterede, planlovens tilgang til landzonerne. Landbruget er ifølge planloven det primære erhverv i landzonerne. Mange konverteringer af herregårdenes driftsbygninger til nye anvendelser vil således kræve landzonetilladelse eller ved større projekter udarbejdelse af en lokalplan. Det er op til kommunen at afgøre, hvorvidt projektet kan tillades, og de enkelte hensyns vægtning i sagsbehandlingen kan variere meget fra kommune til kommune. Det afhænger dermed af den kommunale forvaltning, hvorvidt konvertering af tidligere driftsbygninger kan gennemføres.

Flere ejere peger således på, at det er vigtigt at have en løbende kontakt til kommunen og opbygge en god relation for at gøre processen mere smidig. Processen opleves som ressourcekrævende og langvarig af mange herregårde. Og dermed kan planloven utilsigtet komme til at fungere som en barriere for ny anvendelse af de funktionstømte bygninger.

Der er således behov for mere kvalificerede konverteringsprojekter, en øget dialog mellem ejere og myndigheder, smidigere sagsbehandling og en intensiveret dialog mellem de forskellige offentlige myndigheder.

Herregårdenes økonomi er under pres

En lav forrentning af de store værdier, som herregårdene besidder, stiller sammen med relativt høje udgifter forbundet med generationsskifte herregårdene i en vanskelig økonomisk situation. Derfor er det nødvendigt at optimere driften og udvikle nye indtægtskilder for at have ressourcer til den nødvendige forretningsudvikling og til vedligeholdelsen af herregårdenes bygninger.

Herregårdenes egenkapital er steget de senere år i kraft af stigende ejendomsvurderinger, hvilket har betydet et fald i herregårdenes gældsprocent. Udviklingen afspejler sig dog ikke i afkastet på herregårdenes aktiver, som er halveret gennem de sidste år. Ligeledes har herregårdene en lav egenkapitalforrentning på 1 procent og har i adskillige af de undersøgte år haft en negativ konsolidering. Herregårdenes primære indtægtskilde, landbrug, er under pres. Stigende fødevarerpriser afspejles ikke i prisen til landmanden, landbrugsstøtten er faldende og stigende miljøkrav påvirker erhvervets indtjening.

Samtidig er der, på trods af den indirekte støtte gennem forfald pr. år ordningen og fritagelse for grundskyld for de fredede bygninger, stadig en væsentlig vedligeholdelsesomkostning, som skal finansieres gennem herregårdens indtjening, og der er en difference mellem vedligeholdelsesbehovet, og hvad der faktisk anvendes på at vedligeholde herregårdenes bygninger. Dermed er der et stigende vedligeholdelseseftersløb, som på sigt skal finansieres, hvis herregårdenes bygninger og omgivelser skal bevares.

Omkring halvdelen af herregårdene bliver generationsskiftet inden for familien, og ca. 82 procent af herregårdene er privatejede. Den udprægede grad af privateje er både betinget af traditionen for selveje inden for dansk landbrug og af landbrugslovgivningen. Landbrugsloven indeholder kun mulighed for selskabsdannelse, hvis landmanden har bestemmende indflydelse i landbrugsselskabet og de andre medejere i landbrugsselskabet er familiemedlemmer. Aftalen om Grøn Vækst forventes at lempe dette krav og gøre det muligt, at eksterne parter uden for familien ejer størstedelen af kapitalen, hvis landmanden ejer minimum 10 procent af kapitalen og har bestemmende indflydelse på selskabet.

Skattemæssigt kan en herregård overdrages skattefrit med succession til næste generation. Men bo- og gaveafgiften påvirker en stor del af de danske herregårde. De stigende

ejendomsvurderinger har medført, at den betalte bo- og gaveafgift er øget til trods for, at bo- og gaveafgiftssatserne blev reduceret i 1995. Den lave forrentning af herregårdenes værdier betyder, at omkostningerne til generationsskifte opleves som uforholdsmæssigt høje af ejerne. Belastningen ved bo- og gaveafgifter medfører yderligere låneoptag, frasalg af godset og færre ressourcer til forretningsudvikling og vedligeholdelse af herregårdens bygninger.

Som lovgivningen er nu, vil øget brug af selskabsdannelse inden for familien generelt ikke medføre lavere omkostninger forbundet med generationsskifte. Der skal i så fald stadig betales bo- og gaveafgifter af værdien af aktieposterne, og hvis man ikke har formue uden for selskabet, er det nødvendigt at udbetale udbytte fra selskabet, så ejerne kan betale bo- og gaveafgiften af værdien af aktierne.

Hvis aftalen om Grøn Vækst gennemføres kan aktionærerne i et selskab omfatte parter uden for familien, og ejerandelen til herregården vil kunne blive mindre. Dermed vil den formue, der på sigt vil indgå i generationsskiftet, blive mindre og det vil reducere bo- og gaveafgifterne.

Herregårdenes ledelses- og forretningsstruktur er en barriere

Den nødvendige udvikling af nye indtægtskilder udfordres af herregårdenes størrelse, organisationsform og de tilstedeværende kompetencer. Størstedelen af de danske herregårde er privatejede. Her står ejeren ofte alene med udviklingen af herregården. Der er behov for en øget professionalisering af herregårdene, f.eks. gennem dannelse af en professionel ledelsesstruktur og etablering af bestyrelser med en bred sammensætning af kompetencer, som kan bistå ledelsen i udvikling af herregården. Andre veje til yderligere professionalisering kan være en højere grad af samarbejde med andre om drift og udvikling og evt. dannelse af selskabskonstruktioner.

Herregårdene er i beskæftigelsesmæssig sammenhæng små virksomheder med mellem 0 og 5 ansatte, mens kun 1 ud af 10 herregårde har over 20 ansatte. Det begrænser udviklingsmulighederne og adgangen til kompetencer og ressourcer. Udvikling af nye og supplerende driftsgrene, som adskiller sig fra herregårdenes traditionelle land- og skovbrug, kræver ofte andre kompetencer end de landbrugsfaglige. De eksisterende kompetencer på herregårdene vurderes at være en begrænsning for udvikling af forretningen, jo længere væk fra herregårdens traditionelle drift de nye driftsgrene befinder sig. Samtidig kan den tilstedeværende kultur som land- og skovbrugsvirksomheder være en barriere for udviklingen af nye forretningsområder.

Med få medarbejdere på herregårdene og nye erhverv

ved siden af landbruget, er der behov for udvikling af de eksisterende medarbejdere, og der er behov for at supplere de traditionelle landbrugsfaglige kompetencer med kompetencer inden for forretningsudvikling, ledelse, service, mv.

Der er brug for rådgivning og sparring, hvis herregårdene skal kunne varetage forretningsudvikling på nye områder. Herregårdenes etablerede netværk og rådgivere fokuserer primært på land- og skovbrugsdriften. Der er brug for andre typer netværk. Samtidig er der behov for et bredere udbud af rådgivere og en højere grad af anvendelse af rådgivere, som favner hele herregårdens virksomhed og som kan bistå herregårdene med udvikling af nye driftsgrene.

NYE VEJE FOR HERREGÅRDENE

Herregårdene står over for vanskelige udfordringer, som ikke alle kan løses inden for rammerne af herregårdene. Herregårdene har dog et godt udgangspunkt for at udvikle sig og skabe nye forretningsmuligheder.

Landbruget vil stadig være en væsentlig indtægtskilde og for mange herregårde også den primære. Effektivisering og skabelse af merværdi er en mulighed for at bibeholde indtjeningen i landbruget. Men der er også brug for udvikling af nye driftsgrene, som kan supplere den primære forretning, skabe nye indtægtskilder og gøre herregårdene mindre afhængige af landbruget. Samtidig giver flere nye driftsgrene mere liv på herregården, enten i form af medarbejdere, beboere, brugere eller gæster, og kan dermed få en positiv betydning for lokalområdet.

Herregårdene besidder mange stedsbundne ressourcer – kulturarv og naturherligheder – som kan være udgangspunkt for udvikling af landdistrikterne og for udvikling af driftsgrene, der knytter sig til udfordringerne på landet. De stedsbundne ressourcer giver også herregårdene en unik position i oplevelsesøkonomien. Generelt er der en højere betalingsvillighed for en række herregårdsprodukter end for tilsvarende alternative produkter. Med det rette produkt og den rette markedsføring har herregården en mulighed for at skabe en merindtægt baseret på kulturmiljøet og herregårdsfortællingen.

Endelig er der en stor interesse for herregårde i befolkningen. Befolkningen opfatter herregårdene som en væsentlig del af vores fælles kulturarv, og en stor del af befolkningen mener, at det offentlige har et medansvar for at finansiere vedligeholdelsen af herregårdene. Befolkningen er villige til at yde et årligt bidrag på i alt 1,4 mia. kr. til herregårdene. Betalingsvilligheden hænger dog sammen med et klart ønske om mulighed for at opleve herregårdene. Desuden er der i

FAKTA OM HERREGÅRDENE

Bygninger og arealer

- Der er ca. 770 herregårde i Danmark
- Herregårdene besidder i alt 821.000 m² hovedbygninger og i gennemsnit har hver herregård 1.035 m² hovedbygning*
- Herregårdene besidder samlet 3.645.000 m² driftsbygninger og i gennemsnit har hver herregård 4.586 m² driftsbygninger*
- Herregårdene besidder i alt et areal på 426.000 hektar og i gennemsnit har hver herregård et areal på 530 hektar*
- Der er 306 bygningsfredninger på herregårdene
- 23 procent af driftsbygningerne bidrager ikke til driften. Det svarer til i alt 838.000 m² funktionstømte driftsbygninger.
- Det samlede vedligeholdelseefterslæb på de fredede bygninger var i 2007 på 1,2 mia. kr.

Organisation:

- Herregårdene beskæftiger i alt 6.000 ansatte og i gennemsnit 7,4 ansatte pr. herregård*
- 2 ud af 3 herregårde har under 5 ansatte
- 82 procent af herregårdene er privatejede
- 44 procent af ejerne og lederne har en jordbrugsuddannelse

Økonomi:

- Herregårdene har en samlet omsætning på 7,7 mia. kr. årligt, og i gennemsnit omsætter hver herregård for 8,8 mio. kr. årligt*
- Landbrug og udlejningsejendomme er de største indtægtskilder
- Herregårdenes egenkapitalforrentning er på 1 procent
- Der har været negativ konsolidering i 13 ud af de sidste 18 år
- Den betalte gaveafgift er fordoblet siden 1995
- Der er en årlig vedligeholdelsesomkostning pr. fredet hovedbygning på 400.000 kr.
- Der er en årlig vedligeholdelsesomkostning pr. fredet driftsbygning på 180.000 kr.

* Der er i opregningen af værdier til nationalt niveau foretaget en korrektion for outliers, dvs. enkelte meget høje værdier. Da outliers ikke vurderes at være repræsentative for populationen, er de udeladt, når der er beregnet gennemsnit, og værdierne er opregnet til nationalt niveau. Outliers er efterfølgende lagt til de opregnede værdier. Denne metode giver mere retvisende værdier, men betyder også, at der er en difference mellem de gennemsnitlige og de opregnede værdier. **Metode og datagrundlag** beskriver grundlaget for disse fakta yderligere.

opgørelsen af betalingsvillighed ikke taget hensyn til, at der allerede sker en støtte til herregårdene gennem bl.a. forfald pr. år ordningen, fritagelse for grundskyld og landbrugsstøtten.

De danske herregårde står altså over for en række udfordringer, men også over for nye muligheder, som stiller krav til herregårdene om at udvikle deres forretning og bevæge sig i nye retninger. Hvidbogen peger på 3 perspektiver for fremtidens herregårde:

1. Landbrugsvirksomheden
2. Landdistriktsvirksomheden
3. Oplevelsesvirksomheden

Landbrugsvirksomheden illustrerer, hvordan fremtidens herregård kan se ud, hvis indtægten fra landbrugsdriften skal øges. En mulighed er, at herregårdenes landbrug bliver endnu større og mere effektivt. Andre muligheder er f.eks. produktion til alternative energiformer og udvinding af biomasseråvarer til produkter som fødevaringredienser, nutraceuticals, biokemikalier, gødningssalte og biomaterialer. Ligeledes er integration af dele af værdikæden i produktionen en mulighed for at opnå en del af den værditilvækst, som normalt bliver tillagt i forarbejdnings- og detaileddet; f.eks. forædling, markedsføring og distribution, samt nicheproduktion, hvor produkterne knyttes til herregårdens unikke historie. En anden mulighed er at udleje jorden i mindre lodder til fritidslandbrug og dermed skabe nyt liv på herregården. Landbrugsdriften skaber ikke anvendelse af de funktionstømte bygninger i samme grad som f.eks. oplevelses- eller landdistriktsvirksomheden. Få bygninger vil kunne bruges til at huse kontorer og opholdsrum til medarbejderne, men de fleste bygninger vil ikke være brugbare i den højt effektiviserede produktion. Nogle bygninger vil skulle rives ned, mens moderne produktionsanlæg vil skulle placeres uden for herregårdshelheden.

Landdistriktsvirksomheden illustrerer, hvordan herregårdene kan være en aktiv spiller i løsningen af landdistrikternes udfordringer. Landdistriktsvirksomheden indebærer, at herregården genetablerer den tætte tilknytning til lokalsamfundet. Herregårdene besidder mange stedsbundne ressourcer – kulturarv og naturherligheder – som kan være udgangspunkt for at udvikle landdistrikterne. Herregårdene kan spille en rolle i forhold til både bosætning og erhvervsudvikling – de kan igen blive et sted, hvor man arbejder og bor. Herregårdenes boliger ligger nær natur, landskab og kulturmiljø, som værdsættes af mange, der flytter på landet. Ligeledes kan herregårdene spille en rolle som hjemsted for virksomheder og mødested for lokale initiativer, foreninger og erhvervsliv. Landdistriktsvirksomheden skaber ny anvendelse af mange af herregårdenes bygninger.

Gamle driftsbygninger omdannes til kontorer, og tidligere landarbejderboliger gøres til attraktive boliger. I den yderste konsekvens kan der være behov for at fortætte herregården ved at tilføje nye bygninger.

Oplevelsesvirksomheden illustrerer, hvordan herregårdene kan udnytte oplevelsessamfundet til at skabe indtjening. Herregården besidder en række stedsmæssige kvaliteter, som kan aktiveres i et oplevelsesperspektiv. De herlighedsværdier, som ligger i bygningskulturen og naturen, historiens vingesus og autenticitet er alt sammen med til at give herregårdene en unik position i oplevelsesøkonomien. Herregården kan i dette perspektiv vælge mellem en mangfoldighed af oplevelsestyper – fra forlystelse til dannelse, fra rekreation til kreativitet og aktivitet og fra individuelle til fælles oplevelser. Det drejer sig ikke kun om turisme og kulturoplevelser på herregården, men også om at bruge herregårdsfortællingen til at sælge andre produkter og serviceydelser. F.eks. fødevarer, boliger, jagt med mere. Oplevelsesvirksomheden stiller forskellige krav til herregårdenes fysiske rammer. En strategi, der indebærer mange besøgende, skaber ny anvendelse af herregårdens eksisterende bygninger til publikumsfaciliteter, men medfører også et større slid på herregårdens bygninger og landskab. Der er et incitament til at vedligeholde herregårdens bygninger for at sikre gæsternes helhedsoplevelse. De mindre publikumsrettede oplevelser, som ikke foregår på herregården, skaber ikke nødvendigvis samme grad af genanvendelse af herregårdens bygninger.



Engelholm udvikler i samarbejde med Realdania veteranbilværksted og foreningsliv i magasinbygning

