

# Modeller og muligheder i byudviklingsprojekter

Udvikler og bevarer



Slagelse Byråds forløb i Strategisk Byledelse - seminar 2: Kvalitet i byudvikling

Chefkonsulent Claus Ravn, Realdania By & Byg A/S

Publikationer og projekter: [www.RealdaniaByogByg.dk](http://www.RealdaniaByogByg.dk) Erhvervsklub: <https://www.realdaniabyogbygklubben.dk/>

# Strategisk ledelse af byudvikling

**Der er flere veje at gå**

- bare man ved hvor man vil hen
- og ser hvor man sætter fødderne

# Agenda

- **By & Byg arealudviklingsprojekter med kommuner**
- Hvordan realisere med fokus på vision og kvalitet
- Fire modeller for samspillet mellem kommune og andre aktører i byudvikling
- Et blik på Korsør



# Vi skaber livskvalitet i det byggede miljø gennem EJERSKAB

Udvikler og bevarer



**Historiske ejendomme**



**Udviklingsbyggeri**

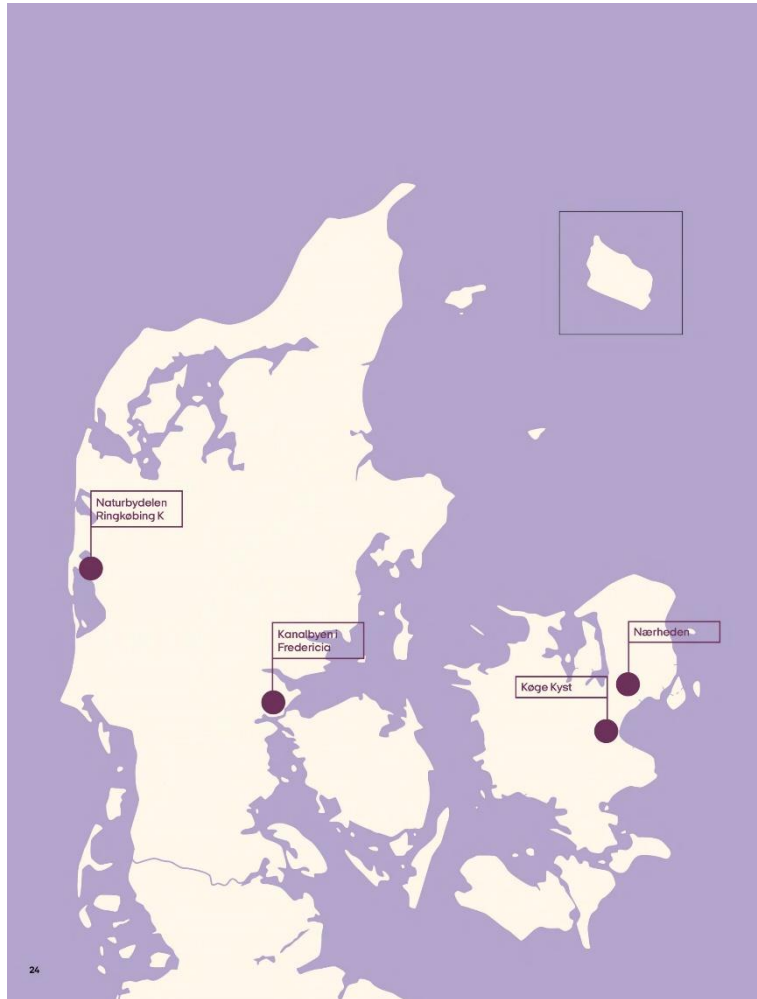


**By- og arealudvikling**

**By & Byg er Realdanias ejendomsselskab  
- vi laver filantropiske investeringer i  
ejendomme, hvor vi har (med)ejerskab**

# Pt. fire arealudviklingsprojekter i partnerskab med kommuner

Udvikler og bevarer



Vision om, at nyt & gammelt og byen & bugten skal mødes  
samt at styrke Køges rolle i Hovedstadsområdet

**KØGE  
KYST**

Køge bymidte styrkes som handelsby, tre nye forbindelser  
på tværs af banen, ny strand, klimaløsning, kultur som driver

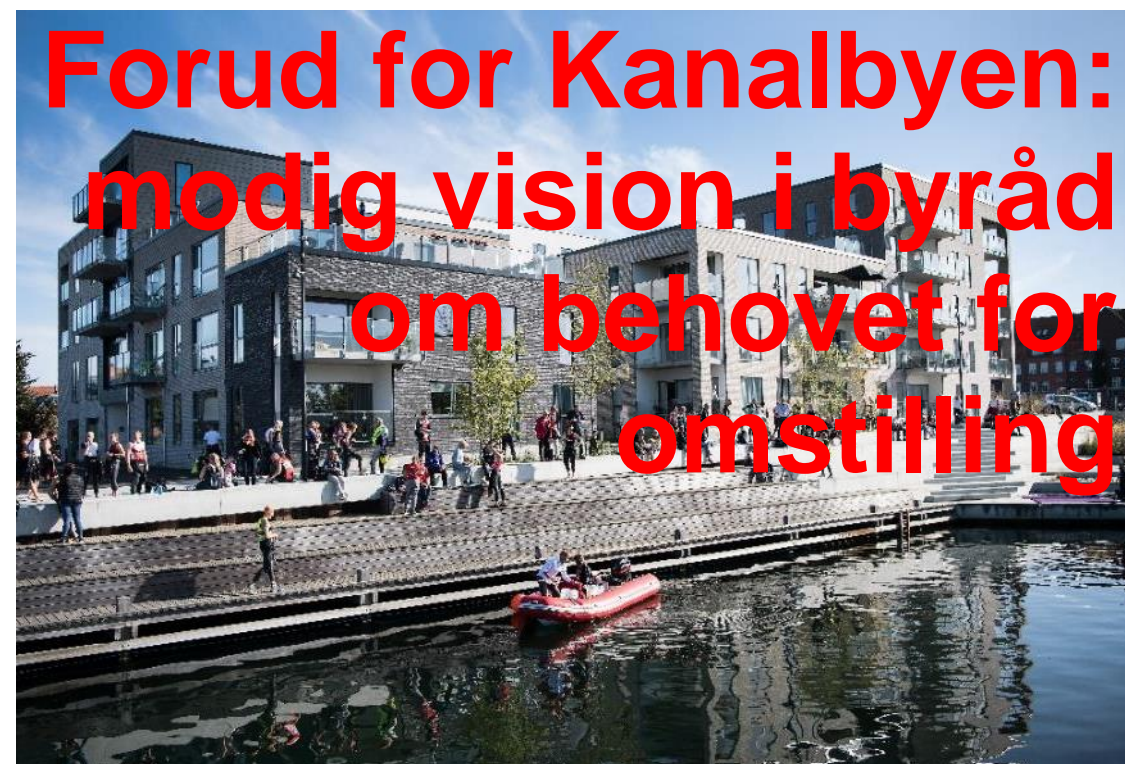
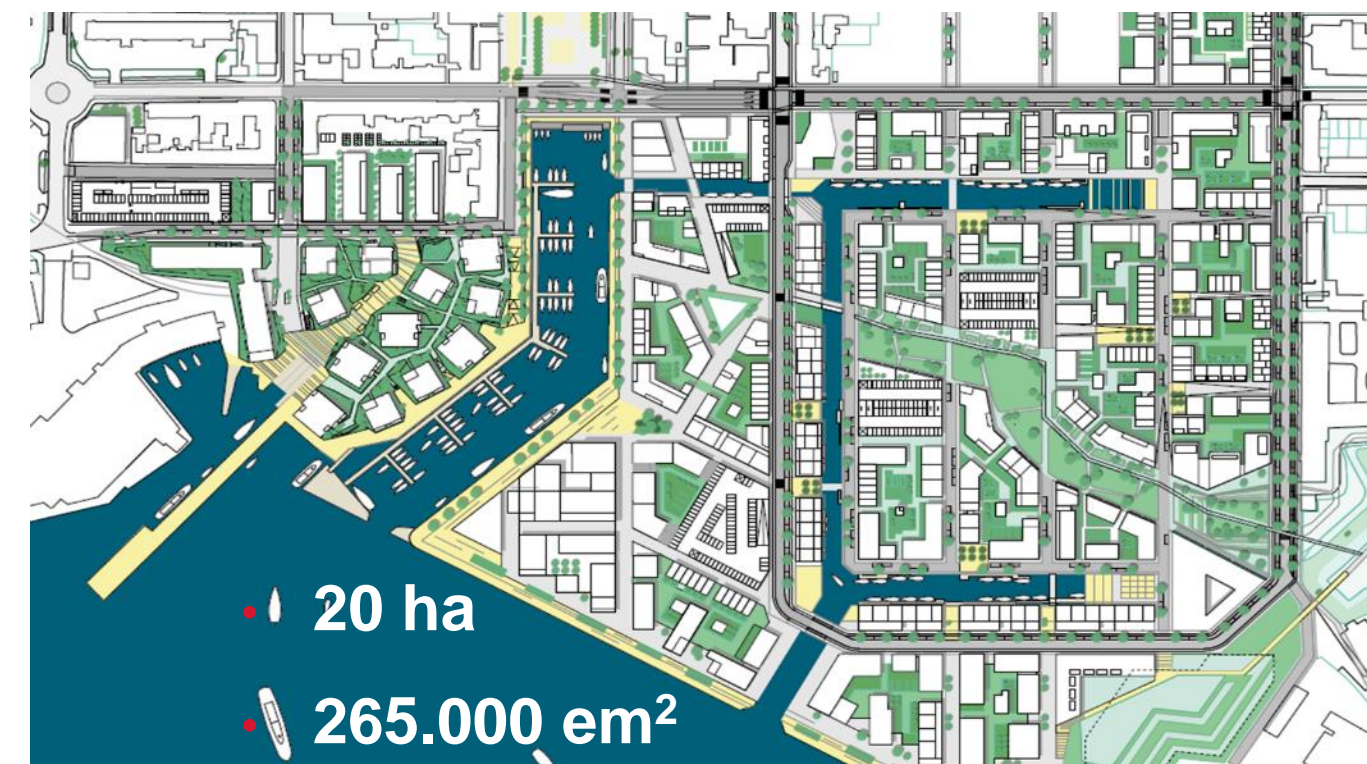


- Stationsområdet 5,6 ha, Søndre Havn 15,2 ha, Collstropgrunden 3,1 ha
- 300.000 em<sup>2</sup> i alt

**Fast strategisk fokus i byrådet i +20 år, også før Køge Kyst P/S**



**Vision om at udvikle og åbne den historiske fæstningsby mod vandet  
Samtidig sikre bymidten mod havvandsstigninger**



Fredericia Havn før 2008



Kanalbyen i 2020'erne





# Vision om Nærheden som central driver for udvikling af Hedehusene

Grønt loop og ny skole binder nyt og gammelt sammen.  
Strategier for nem & smart hverdag, fællesskaber, natur

# NærHeden

FREMTIDENS FORSTAD



# Visionsdrevne projekter, drevet frem i partnerskaber

Udvikler og bevarer



Forretningsmodel for selskab: Indskud af jord og kapital ➡ Projektudvikling ➡  
Byggemodning og salg af byggeretterne ➡ Indskud retur og likvidation af selskab

# Agenda

- By & Byg arealudviklingsprojekter med kommuner
- **Hvordan realisere med fokus på vision og kvalitet**
- Fire modeller for samspillet mellem kommune og andre aktører i byudvikling
- Et blik på Korsør



# Visionen – et fælles billede på en ønskværdig fremtid

Udvikler og bevarer



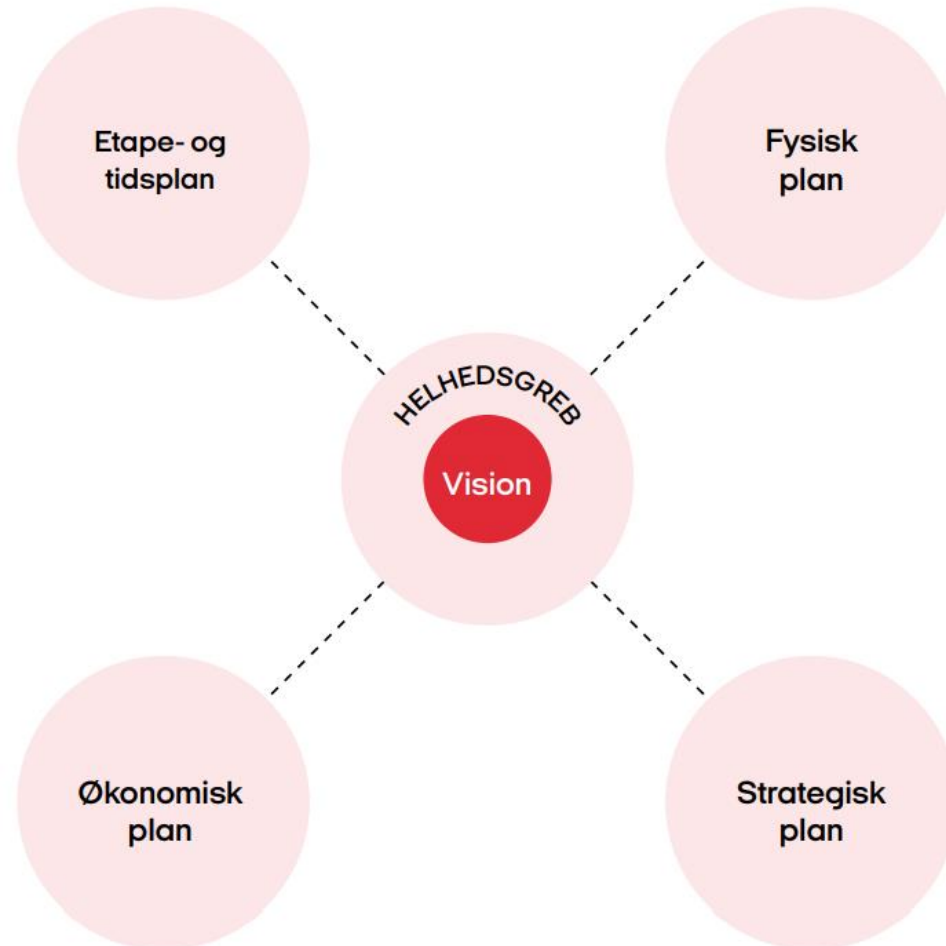
- De overordnede mål
  - Den fælles retning
  - Grundlaget for valg og fravalg
  - En del af kommunikationen
- ✓ Visionær
  - ✓ Unik
  - ✓ Realiserbar
  - ✓ Samlende

En vision må gerne være kort, men vidtrækkende  
– og nem at huske hvis man bliver vækket midt om natten...



# Styringsværktøj i realiseringen - udviklingsplan

Udvikler og bevarer



- Der skal være en organisation bag udviklingsplanen, som tager ansvar for realiseringen!

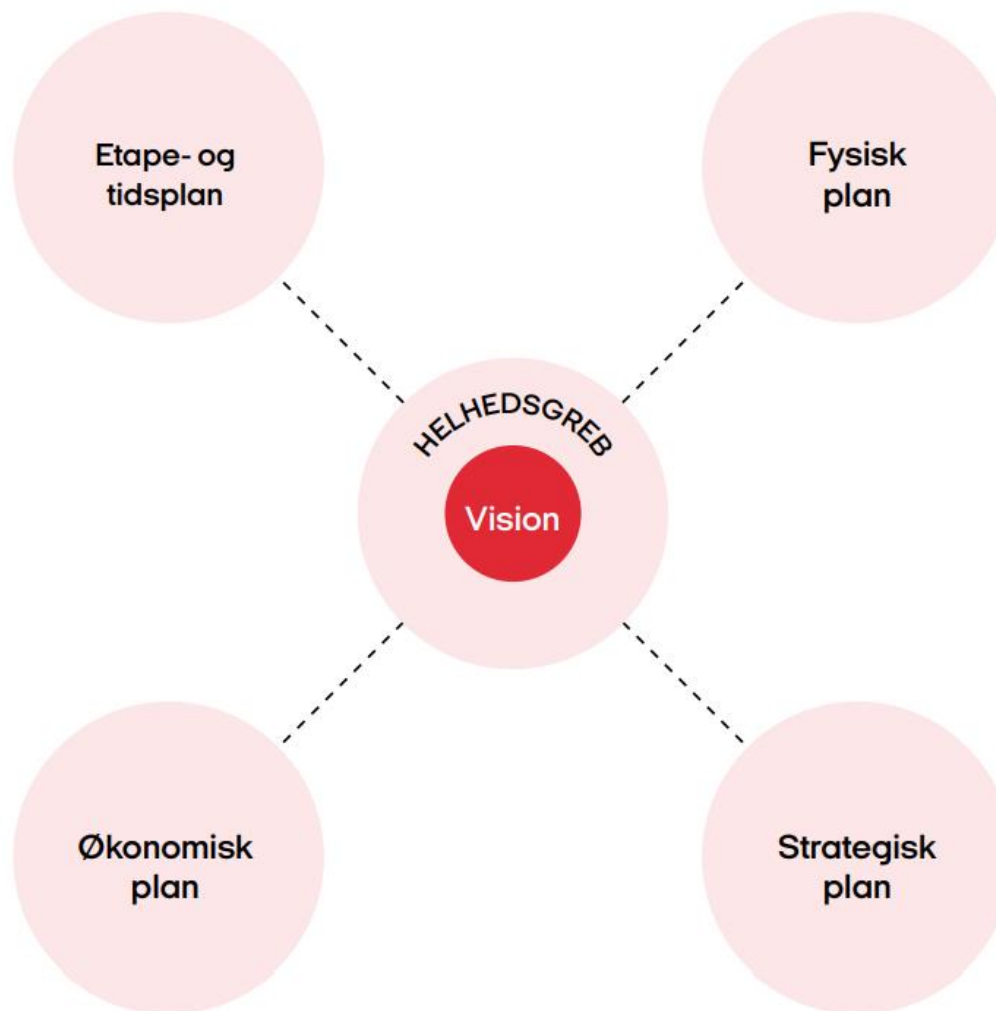
# Styringsværktøj i realiseringen - udviklingsplan

Udvikler og bevarer



- Baseret på salgsstrategi, markedsforhold, investeringsbehov i byggemodning

- Mangeårigt cash flow for projektet
- Løbende likviditetsstyring, budgetlægning og regnskabsopfølgning



- Principper og greb
- Struktur tilstrækkelig præcis til fx at kunne lave rammelokalplan
- Konkrete løsninger og detaljer udvikles ad åre
- Forretningsmodel, partnerskaber, arbejdsdeling, bydelsforening
- Midlertidighed, åbningstræk, fyrtårne og drivere for byudviklingen

# Styringsværktøj i realiseringen - kvalitetsledelse

Udvikler og bevarer



## Hvorfor?

- Kvalitet i det byggede miljø understøtter livskvalitet
- Kvalitet (også på nabogrunden) øger investeringssikkerheden
- Kvalitet har økonomisk værdi

## Et investor perspektiv:

Med varer af kvalitet er der højere værdi og salgspris – kan være afgørende for business case og dermed realisering



*Kvaliteter - i byggeriet*



*Kvaliteter - i rum mellem husene*

# Kvalitetsledelse - kvalitetsprogram og investordialog i øjenhøjde

Udvikler og bevarer



**Skitseprojekt for  
Strædet i Køge**



**Udført projekt**

Det handler om at lykkes med de rette kvaliteter

- på rejsen fra vision og udviklingsplan
- til investors udførelse af byggerierne



## OBS'er og risikobetragtninger

- Planer og kvaliteter for byen – gode varer?
- Lokalt ejendomsmarked - nu og på sigt
- Klima, støj, støv, lugt, trafik osv.
- (U)sikkerheder tid, økonomi, visuelt, naboer
- Lokalpolitisk ro, retning og stabilitet

## Investors regnestykke

- Bolig, erhverv, kultur e.a. til realisering
- Efterspørgsel og betalingsevne
- Omkostninger til anlæg og drift
- Erhvervelsen af ejendom/grund
- Finansieringsomkostninger

**Alt kan prissættes**

**Business case med afkastkrav + risikotillæg**



**Er casen ikke god nok, hvordan kan den forbedres –med fastholdelse af kvaliteter?**

# Agenda

- By & Byg arealudviklingsprojekter med kommuner
- Hvordan realisere med fokus på vision og kvalitet
- Fire modeller for samspillet mellem kommune og andre aktører i byudvikling
- Et blik på Korsør



# 4 modeller for kommunens samspil med andre aktører

Udvikler og bevarer



**BASIS: Kommunen er myndighed og kan styre meget, men langt fra alt**



4 forskellige modeller beskriver hvad kommuner dertil gør

1. **Facilitatormodellen**

2. **Interessentmodellen**

3. **Selskabsmodellen**

4. **Ejermodellen**

Modellerne adskiller sig ved

- Rammerne for samspil
- Økonomisk engagement
- Styringsmuligheder

# Billund Byvision

## Facilitatormodellen

Udvikler og bevarer



### Billund - byen uden bymidte

- Mange investeringer og boliger var på vej - en udfordring for **kommunen** ved en traditionel håndtering
- Bykvalitet vigtig for **virksomhederne** til fastholdelse af medarbejdere



- Kommunen som **facilitator** for samspil med de store virksomheder - og bred borgerdialog
- **Byvision** – ”**Børnenes hovedstad**” og fysisk helhedsplan
- **Realisering**: Ny bymidte, LEGO House, forbindelser, boliger, travbanen omdannes, campus, outlet og Lalandia



# Det centrale Valby

## Interessentmodellen

Udvikler og bevarer



### Fra uforenelige interesser til fælles grundlag

- Tung bemanning fra kommune, lokale interessenter, grundejere og investor – i **erkendelse af gensidig afhængighed** efter årtier uden fælles fodslag
- **Privatretlig aftale** om anvendelse, optioner, mageskifte, arealoverdragelser, rettigheder & pligter
- Bevaring af historiske industribygninger
- 15.000 m<sup>2</sup> nytænkning af ”butikscenter” i Spinderiet i sammenhæng med bymidten omkring, kultur & idræt, nye byrum, kontorer, boliger, skole, institutioner og plejeboliger
- **Finansiering fra 6 af 7 af kommunens udvalg**  
Nøglen til realiseringen: flytning af Valby Skole



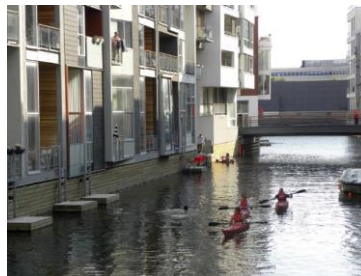
Området mellem Valby Station og Valby Langgade med porcelænsfabrik, bomuldsspinderi og Valby Tingsted

# Sluseholmen P/S

## Selskabsmodellen

**Store strukturelle udfordringer omkring 2000** – katastrofal økonomi, fraflytning, intet boligbyggeri i København

- **Ambitiøs boligpolitik**, forankret på tværs af fagudvalg og forvaltninger, bl.a. om nye boliger med herlighedsværdi
- **Meget lav investorinteresse(!)** for Sydhavnen
- **Kommunalt engagement** på Sluseholmen med sigte på omdannelse af hele Sydhavnen
- **Selskabsdannelse** med Havnen. Krav om arkitektur, ejerformer og miljø i **salgsbetingelser qua aktionæroverenskomst**
- **God brug af Havnens kompetencer** og erfaringer med markedet og developere



# Aarhus Kommune i alle store projekter som Aarhus Ø, Lisbjerg Bakke, Amtssygehuset

## Ejermodellen

Udvikler og bevarer



- Politisk bredt forankret
- Selvstændig kommunal enhed, Bolig og Projektudvikling, varetager alle kommunens egne, store strategiske byprojekter
- Koordinering på tværs af kommunen



**Væsentlig udvikling og læringer i rollen som ejer, udvikler og sælger:**  
F.eks. udbudsmodel, kvalitet, forretningsmodeller for byliv og social bæredygtighed

# De 4 modeller er blot virkemidler...

Udvikler og bevarer

- Den rigtige samarbejdsmodel afhænger af konteksten - bl.a. hvilke aktiver og hvilke interesser kommunen har
- Uden vision, retning og strategi kommer der ikke noget godt ud af nogen af modellerne
- Lederskab og langsigtet politisk forankring er altid afgørende





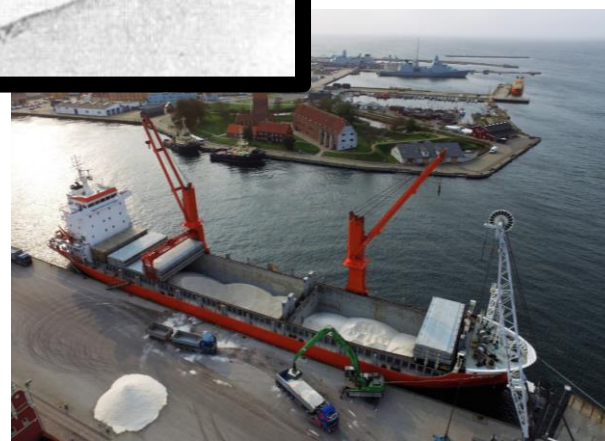
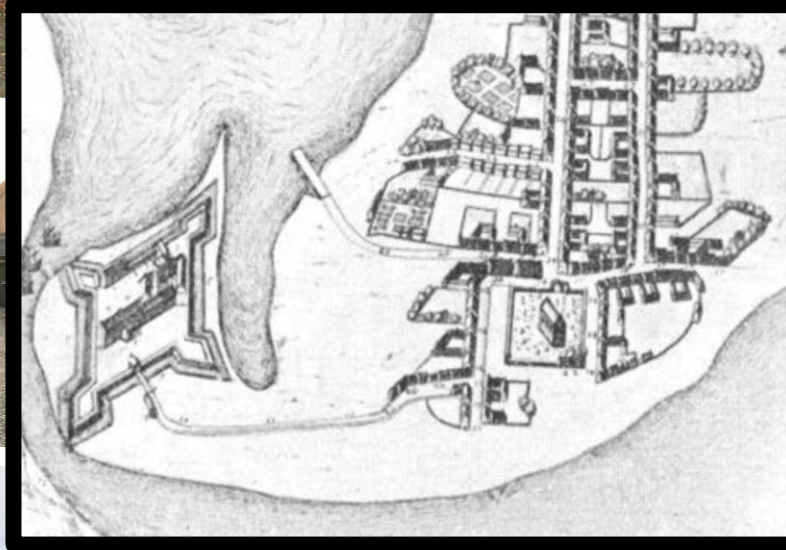
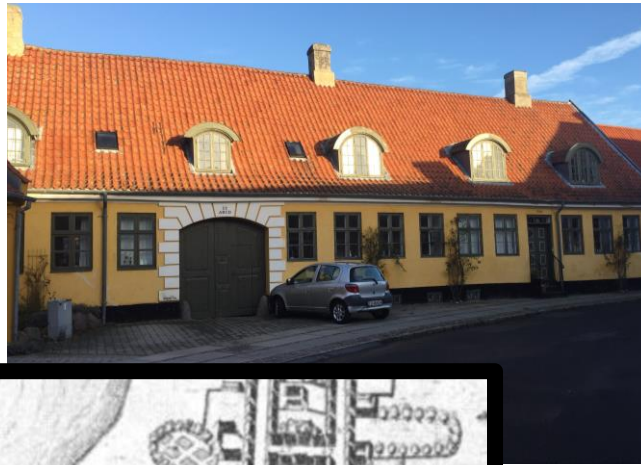
# Agenda

- By & Byg arealudviklingsprojekter med kommuner
- Hvordan realisere med fokus på vision og kvalitet
- Fire modeller for samspillet mellem kommune og andre aktører i byudvikling
- Et blik på Korsør



# Korsør – historisk by ved bæltet

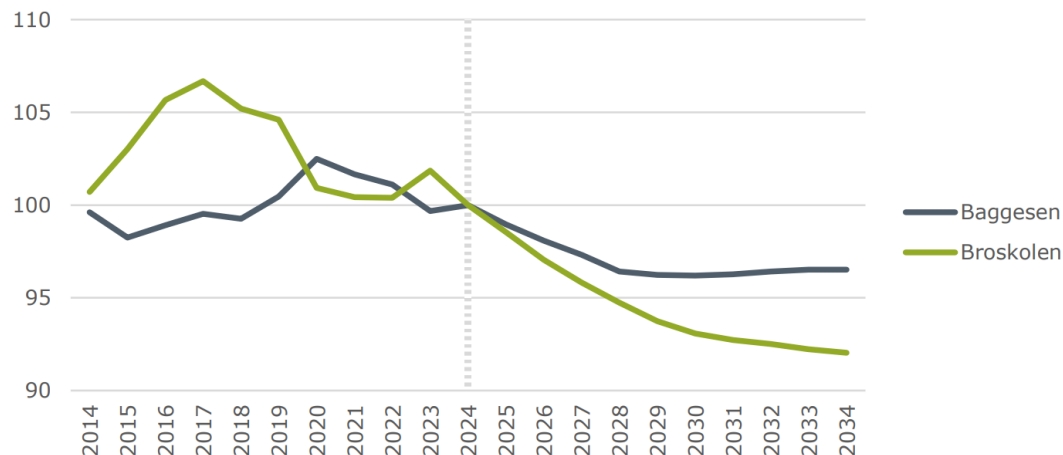
Udvikler og bevarer



## Demografi

- Prognosen for Kommunen siger +0,3% eller +269 borgere fra 2024-34. Vækst 26-42 år og 60-80+ år. Fald 0-26 år og 43-59 år
- I Korsør forventes et fald i befolkningstallet, på trods af forventet 242 nye boliger

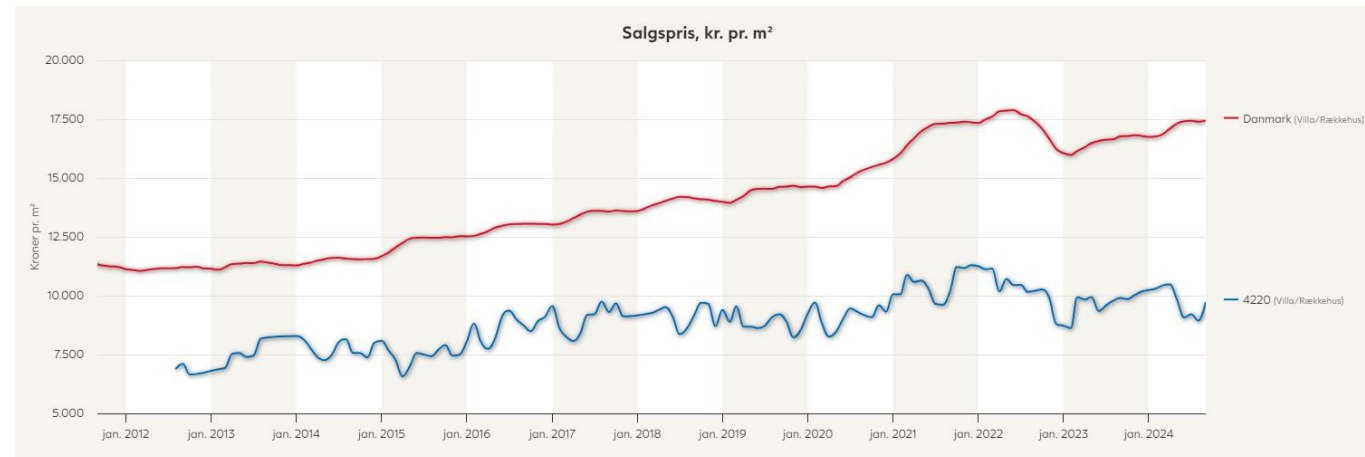
Figur 4.10 - Befolkningsudvikling Korsør (2024=indeks 100)



## Ejendomsmarked

- Efterspørgslen i *hele* kommunen 2018-40 ifølge DREAM: +1.300 etageboliger og +600 rækkehuse
- Priser for villaer/rækkehuse i Korsør er lave. Fra 7.000 kr./m<sup>2</sup> i 2013 til 10-11.000 kr./m<sup>2</sup> i 2024
- Ej fundet nye handler med ejerlejligheder i Korsør
- Huslejen for de dyreste pt. udbudte lejelejligheder i Korsør er 1.050-1.300 kr./m<sup>2</sup>/år

### ➤ Fokus på lokale investorer og eks. byggeri



# Stigende havvand og stormflod

Udvikler og bevarer



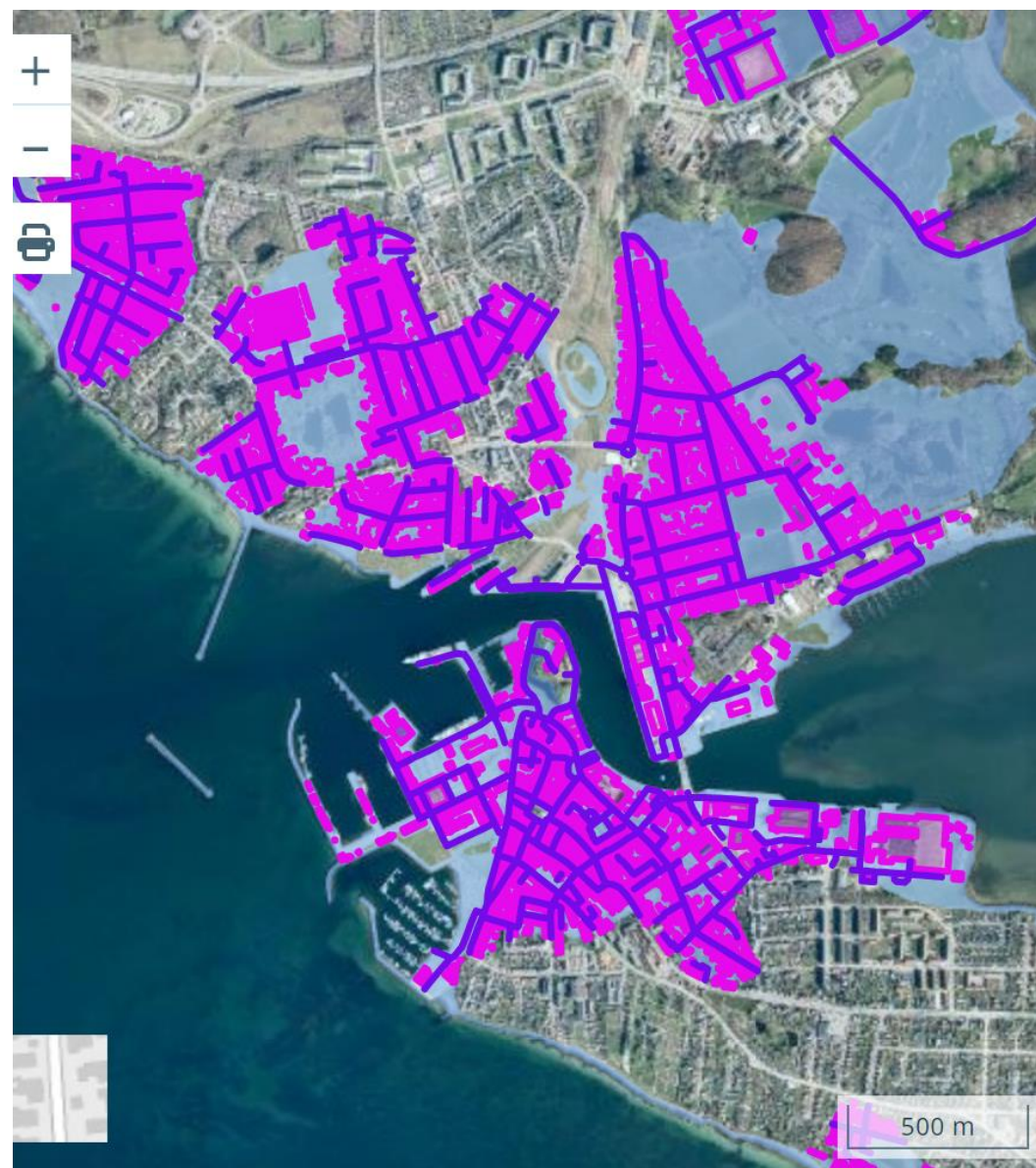
Ved Korsør kan en 100 års hændelse i 2070-2100 give en vandstand på ca. 2,2 m

Kalder på klimaløsninger med omtanke, også for bykvaliteten

*Kortet viser vandets udbredelse ved havvandsstand på 2,2 m*

- før fradrag for effekt af evt. klimasikring
- uden bølgetillæg

[KAMP - et Klimatilpasning- og Arealanvendelsesværktøj](#)



## PÅVIRKNING

☞ Hav

Resultat:

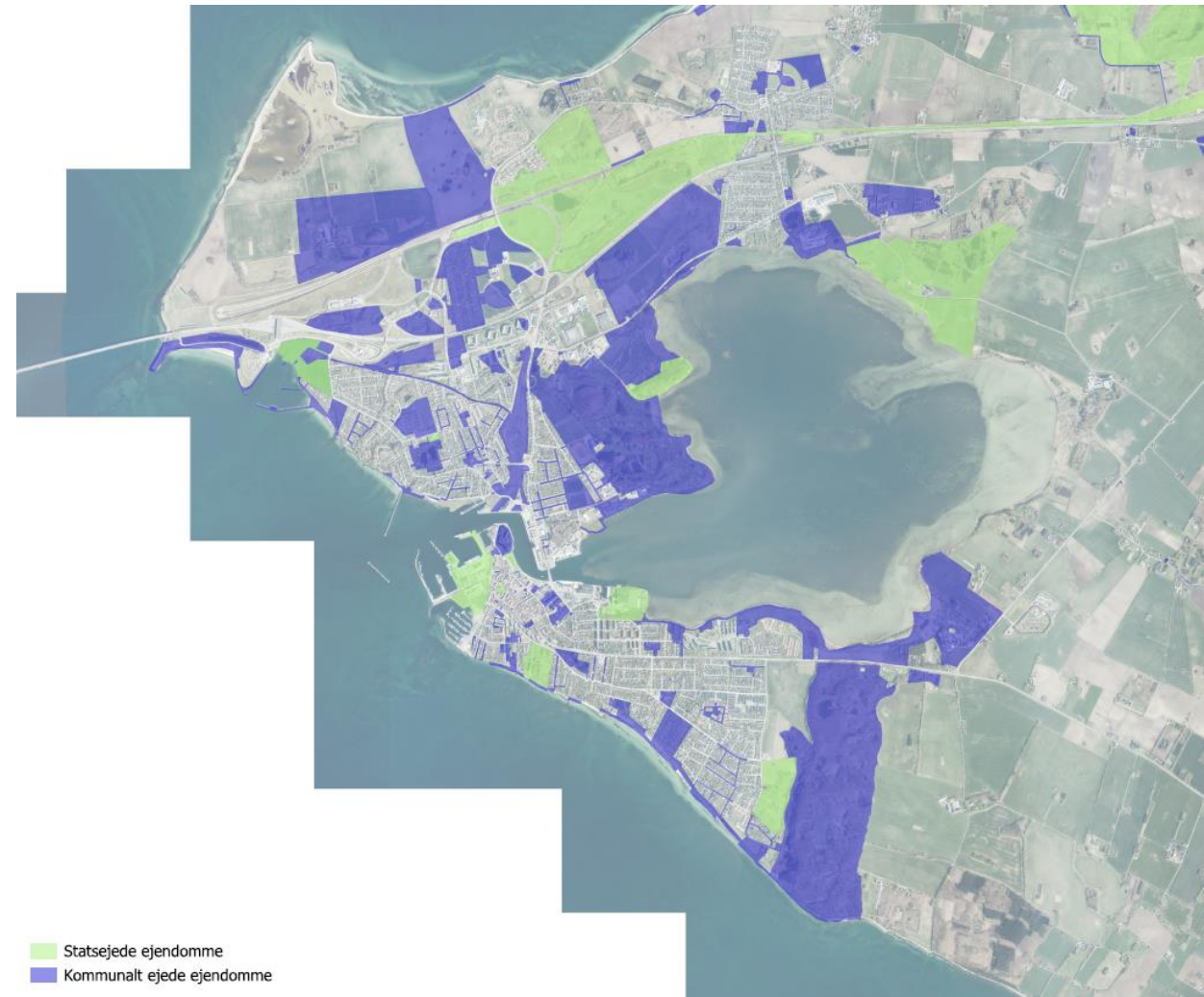
Viser resultat for **aktuelt kortudsnit** ▾

- 749 bygninger med kælder potentielt påvirket
- 3902 bygninger uden kælder potentielt påvirket
- Totalt er 4651 af 8643 bygninger potentielt påvirket, med en estimeret offentlig bygningsværdi på 2.532 mio. kr.
- 39 km vej potentielt påvirket

## Nøgler til udviklingen af Korsør – og af jeres politikområder iøvrigt

- Facilitering af samspil med flere aktører
- Kommune- og lokalplanlægning og øvrige myndighedsområder
- Politikker for erhverv og arbejdsmarked?
- Politikker for kommunale kerneopgaver – børn, ældre, andet?
- Ejer og driver gl. rådhus, bibliotek, kommunal service, svømmehal, veje, stier, grønne arealer, parkering m.m.
- Kommunale anlægs- og driftsbudgetter

**Lederskab på vision, proces, dialog og partnerskaber – over mange år**



# Tak!



Publikationer og projekter: [www.RealdaniaByogByg.dk](http://www.RealdaniaByogByg.dk)  
Erhvervsklub: <https://www.realdaniabyogbygklubben.dk/>