

Strategisk ledelse af byudvikling

Strategisk ledelse af byudvikling

Strategisk byledelse er vejen frem

Verden er under hastig forandring, og byerne må konstant tilpasse sig de nye udfordringer og behov, som følger af blandt andet demografiske ændringer, en ny erhvervsstruktur og klimaforandringer. Det handler om at kunne se mulighederne midt i al denne foranderlighed!

Flere af vores havnebyer udnytter nye muligheder for attraktive boliger og byrum tæt på vandet, fordi industriarbejdspladser flytter væk. Andre steder handler det om at skabe bedre rammer og et bedre liv for udsatte befolkningsgrupper – og endnu andre steder handler det om at indrette sig efter manglende vækst eller ligefrem udtynding.

Byudvikling er blevet et afgørende strategisk redskab for de danske kommuner, som oftere og oftere bruger byudviklingsprojekter som et grundlag for en social, økonomisk og kulturel udvikling.

Dermed er byudvikling ikke længere alene et spørgsmål om at bygge bygninger og lave byrum men om at skabe en områdebaseret udvikling gennem mange forskellige indsatser. Det kræver nye måder at arbejde på – og for alle kommuner er udfordringen at forstå sine egne muligheder og tage bestik af situationen: Hvilken vej skal vi gå, og hvad skal kendetegne netop vores by? På den baggrund er der behov for stærke visioner og gennemarbejdede strategier, som kan få det bedste frem i byen, når de omsættes til konkret handling.

I Realdania er vi optaget af byudvikling som et højt prioriteret område i vores filantropiske programmer og initiativer.

I vores samarbejde og dialog med kommuner over hele landet er det tydeligt for os, at mange kommuner er blevet meget bedre til at være proaktive og selv tage ansvar for udviklingen – og også til at lære af hinanden og samarbejde på tværs og med mange forskellige aktører.

Det er vejen frem – og det lover godt for den videre indsats for at skabe velfungerende byer!

Anne Skovbro, filantropidirektør
Realdania

Forord

Gennem de senere år har mange danske kommuner anvendt forskellige modeller for organisering og finansiering af byudviklingsprojekter – modeller, som har det til fælles, at de rækker ud over den kommunale myndighedsrolle og ind i en mere strategisk arbejdsform, som ofte omfatter flere aktører. I kraft af Realdania By & Bygs aktive medejerskab af Køge Kyst, NærHeden, Kanalbyen og Ringkøbing K er vi selv en del af udviklingen.

I denne publikation ser vi på, hvordan en række danske kommuner har grebet deres udfordringer an. På baggrund af de forskellige måder, hvorpå kommunerne har valgt at organisere projekterne og indgå i samarbejde med andre aktører, har vi skitseret fire forskellige veje til kommunalt engagement i byudvikling. Kommunens rolle og styringsmulighed er forskellig, men i alle tilfælde spiller kommunen en mere aktiv rolle udover at være myndighed.

Modellerne bliver illustreret gennem tolv eksempler på markante byudviklingsprojekter i Danmark. De tolv cases spænder vidt: Fra projekter, hvor det primært er en fysisk arealudvikling, som skal løfte et lokalområde, til projekter, der sammentænker fx erhvervsudvikling, styrkelse af social sammenhængskraft, identitetsstyrkelse og klimatilpasning i udviklingen af et større geografisk område. Men fælles for alle projekterne er, at de har en strategisk tilgang og handler om meget mere end at bygge huse og anlægge byrum.

Realdania har spillet en rolle i nogle af disse projekter. Men så langt fra i dem alle. Og der er rundt omkring i landet gjort rigtig mange erfaringer, som fortjener at blive formidlet i samlet form med sigte på at kunne gøre nytte i andre kommuners arbejde med byudvikling.

Publikationen henvender sig til kommunale topledelse – men også til fagchefer, projektledere, rådgivere og andre med centrale roller i byudviklingsprojekter. Hensigten er at give et indspil til nogle af de centrale, strategiske valg i et byudviklingsprojekt, som har konsekvenser mange år ud i fremtiden; for de vilkår som projektet søges gennemført under, og for om projektet lykkes og indfrier de strategiske mål.

Herfra skal lyde en stor tak til de kommuner og organisationer, der har bidraget med interviews og oplysninger om deres projekter.

Vi håber, at de opsamlede erfaringer kan blive til inspiration for kommuner over hele landet, deres samarbejdspartnere og deres rådgivere.

God læselyst!

Peter Cederfeld, adm. direktør
Realdania By & Byg



Køge Kyst: Udvidet handelsmiljø i bymidten som alternativ til storcentrene.



Indhold

Strategisk ledelse af byudvikling	8
Fire modeller for proaktivt kommunalt engagement i byudvikling	16
Facilitatormodellen: Kommunen som facilitator	20
Interessentmodellen: Kommunen som samarbejdspartner	21
Selskabsmodellen: Kommunen som medejer af selskab	22
Ejermodellen: Kommunen som arealudvikler	23
12 eksempler på byudvikling med stærkt kommunalt engagement	26
Byens aktører fælles om samlet bystrategi BILLUND BYVISION / Facilitatormodellen	28
Bredt netværk løfter fælles vision LYNGBY-TAARBÆK VIDENSBY / Facilitatormodellen	32
Samlet strategi for kommunens omstilling HJØRRING KOMMUNE / Facilitatormodellen	36
Partnerskab mellem grundejere løfter helheden HILLERØD STATIONSZONE / Interessentmodellen	40
Aftaler og kompromisser bag nytænkende butiksmiljø DET CENTRALE VALBY / Interessentmodellen	44
Mange aktører sammen om fysisk og socialt løft til byen KLIMATILPASNING KOKKEDAL / Interessentmodellen	48
Medejerskab og heldig timing bag Københavns kanalby SLUSEHOLMEN / Selskabsmodellen	52
Byudvikling bliver til kommuneudvikling NÆRHEDEN / Selskabsmodellen	56
Ambitiøs havneomdannelse løfter byen SØNDERBORG HAVN / Selskabsmodellen	60
Ejerskab, politisk vilje og evne til omstilling AARHUS Ø / Ejermodellen	64
Fysisk og mental bytransformation THOMAS B. THRIGES GADE / Ejermodellen	68
Stærk dialog med markedet skal kickstarte en helt ny by VINGE CENTRUM - EN DEL AF VINGE BY / Ejermodellen	72
Aalborg Kommune bruger alle fire modeller	76
Realdanias indsats for byerne	78
Realdania By & Byg - byudvikling gennem ejerskab	80
Andre udgivelser om byudvikling fra Realdania By & Byg	82

Strategisk ledelse af byudvikling

Alle byudviklingsprojekter er forskellige. De har forskellige historier, forskellige grundejere, forskellige investeringsmuligheder, og de skal passe sammen med forskellige udviklingsønsker for kommunen og andre aktører. Derfor er der ingen opskrift på, hvordan man skaber et godt byudviklingsprojekt. Men gennem en veltilrettelagt strategisk ledelse er det muligt at finde den rigtige opskrift for det enkelte projekt.

I den traditionelle opfattelse handler byudvikling om at opføre nye bydele eller omdanne et eksisterende område som fx tidligere havne og erhvervsområder til ny by. Det gamle rives ned, og nye bygninger skyder op, mens ny infrastruktur og nye offentlige rum anlægges.

I dag er byudvikling blevet et meget bredere begreb, som ikke kun handler om byens fysiske forandring, men om at tænke bybygning sammen med anden udvikling - fx sociale indsatser, vækstinitiativer, kulturinitiativer, branding, klimatilpasning og meget mere.

Det er der en god grund til, for mange byudviklingsprojekter har potentiale til at virke som en katalysator for en bredere social, økonomisk og kulturel udvikling af hele byen - ved at projektet kan aktivere nogle af de urbane ressourcer, som allerede findes - eller som kan tiltrækkes udefra i kraft af det nye, som projektet tilfører byen.

Byudvikling bruges da også i stigende grad som en samlet betegnelse for initiativer, der har til formål at udvikle og løfte et område, og mange af eksemplerne i denne publikation handler netop om byudviklingsprojekter, der bruges til at sætte gang i en større udvikling.

Der er mange eksempler på, at det er lykkedes - eller ser ud til at lykkes. Men det er svært at få det til at ske i praksis, fordi byudviklingsprojekter er komplicerede at lede, og fordi det ofte kræver, at flere aktører fra både det offentlige, det private og civilsamfundet går sammen om at løse udfordringerne.

I den projektnære dagligdag skal der prioriteres på kort og langt sigt - og der skal skabes balance mellem kvalitet, attraktivitet, økonomi, realiserbarhed, teknologisk udvikling - og de uventede udfordringer og muligheder, der altid viser sig i projekterne. Det er nemt at miste det store billede i en dagligdag præget af mange små og store udfordringer.

Derfor er der behov for en stærk strategisk ledelse af byudviklingsprojekter - især, hvis man vil sikre, at de faktisk bidrager positivt til hele byens udvikling og ikke bare bliver til "mere af det samme". Hvis det skal lykkes, forudsætter det en ledelse, som sætter en strategisk retning og skaber de rigtige styringsmæssige rammer for det enkelte byudviklingsprojekt. Flere og flere kommuner er i dag kommet til den erkendelse, at den klassiske fysiske byplanlægning ikke kan stå alene, og at der er behov for, at kommunen bryder med gamle vaner og indtræder i nye roller.

Det handler både om netværksledelse og om at etablere de rette strategiske samarbejder udadtil og om ledelse og projektstyring på tværs af kommunens politik- og forvaltningsområder.

Fra planlægning til strategi, netværksledelse og realisering

Bevægelsen fra at fokusere mest på byplanlægning som en myndighedsopgave til at se nødvendigheden af mere overordnede strategier og netværksledelse hænger bl.a. sammen med, at der bliver flere og flere aktører, som har interesser i - eller en mening om kommunens og byens udvikling, og kompleksiteten øges yderligere i kraft af de stadiet bedre teknologiske muligheder for at organisere og udtrykke sig, samtidig med at globaliseringen har åbnet verden mere op.

Alene det at mange byudviklingsprojekter i dag gennemføres i eksisterende by- og erhvervsområder, som omdannes til nye formål, medfører komplekse ejer- og finansieringsforhold, fordi der ikke er én, men mange ejere af området. Og det stiller krav om, at kommunerne kan håndtere at samarbejde med en stor og kompleks interessentgruppe.

Oven i at der er mange aktører og interesser involveret i byudvikling, er mange af de udfordringer, som kommu-



Strategisk byledelse handler blandt andet om rollefordeling og samarbejde mellem byens aktører. Millennium Park i Chicago, USA, er altovervejende opført med private midler gennem omdannelse af et baneterræn og overfladeparkering – hvor parkeringen nu er flyttet ned under jorden. Med dens meget centrale beliggenhed giver parken og dens aktiviteter et markant kvalitetsløft til Downtown.

Tænk på tværs af politikområder

Byudviklingsprojekter rummer store potentialer for at skabe synergi og merværdi, når man arbejder på tværs af politikområderne i kommunen – og et byudviklingsprojekt kan være en ramme for, at ambitioner og politikker inden for flere forvaltningsområder kan forfølges. Måske vil kommunen have fordel af at etablere en institution eller service, fx biblioteker, skoler, kulturhuse eller busstop, der både kan skabe bedre servicetilbud, øge byudviklingsområdets attraktivitet og understøtte realiseringen af det samlede projekt. Har kommunen i forvejen ejerskab til enkelte ejendomme, grunde, institutioner eller infrastruktur i området, kan disse søges aktiveret med sigte på at fremme projektets realisering eller områdets attraktivitet for private investorer. På samme vis kan kommunen kombinere byudvikling med klimatilpasning og samtidig opgradere eksisterende byområder.

ner skal løse, tværgående og komplekse. Det afspejler sig naturligt i, at projekterne ofte har komplekse målsætninger, hvor de sigter mod en bred vifte af forskelligartede men indbyrdes forbundne mål om fx arbejdspladser, forretningsmuligheder, byliv, socialt løft, miks af kulturer og befolkningsgrupper på nye måder eller en forandring af den gængse opfattelse af et eksisterende byområde.

Mange kommuner har desuden et ønske om at gøre op med tidligere tiders monofunktionelle plantænkning og i stedet blande byfunktioner for at skabe bedre byliv. Det kan udfordre de forskellige ejere og brugeres sameksistens, og det udfordrer udformningen af byområder, fx i forhold til støj, transport og parkering – og gør byudviklingen yderligere kompleks.

Endelig er byudviklingsprojekter ofte også komplekse ved, at de er lokale svar på en større forandring og omstilling af samfundet. Det kan være svar på byernes indbyr-

des konkurrence, ændret demografi eller et samfund i forandring, hvor miljømæssige, sociale og økonomiske faktorer tænkes i en helhed.

Alle disse faktorer stiller krav om en styrket strategisk byledelse, og derfor må der flere fagligheder og typer af kompetencer med ind i byudviklingen. Ikke alene kommunens planafdeling men i princippet alle kommunens politik- og forvaltningsområder – ligesom de klassiske arkitektkonkurrencer i stigende grad erstattes med tværfaglige konkurrencer, hvor også antropologer, bylivsekspertter, økonomer og mange andre fagligheder er med til at finde de gode løsninger for byudviklingen. Der skal flere aktører med i projekterne, også de lokale borgere og interessenter. Byudvikling angår alle – og mange kan bidrage.

Dette gradvise skift i fokus fra fysisk planlægning til strategisk byledelse betyder ikke, at de klassiske planredskaber lægges på hylden, men at den fysiske planlægning

ikke kan stå alene. Der er uændret et behov for det gode planhåndværk, bl.a. i form af kommuneplaner og lokalplaner. Men andre typer af planer, som fx udviklingsplaner, vinder mere og mere frem som redskaber i realiseringen af visioner for byudviklingen.

På samme måde vinder nye organisationsformer frem i byudvikling, hvor kommunen indgår i samspil med andre nøgleaktører på forskellige måder. De nye måder at gøre tingene på skaber et øget behov for – men er også langt hen ad vejen et resultat af strategisk byledelse, der går på tværs af politikområder og samtidig engagerer markedet og civilsamfundet.

Hvordan griber man så udfordringen an?

Det er alt andet lige i de indledende faser i et byudviklingsprojekt, at man har de bedste muligheder for at præge egne styringsmuligheder. For her fastlægges i vid udstrækning de rammer, som senere kommer til at definere, hvordan man arbejder med projektet.

Det kan være dyrt og besværligt at ændre på styringsforholdene senere i projektets levetid – eller slet ikke at træffe de nødvendige beslutninger tids nok og derfor stå med et projekt, som ikke kan indfri dets mål, eller som ikke er tilstrækkeligt forankret politisk og administrativt i kommunen.

Derfor er det også vigtigt fra begyndelsen at kæde projektet sammen med kommunens overordnede politiske fokusområder og strategier samt at tage rettidige beslutninger om fx organisatoriske rammer, finansieringsmodel, projektets prioritet i forhold til andre kommunale projekter og om, hvilke parametre for kvalitet, der bliver særligt vigtige i projektet.

De tolv cases i denne publikation – og de fire modeller for kommunalt engagement, som de er kategoriseret i – præsenteres som inspiration til netop denne beslutningsproces.

Fire forhold er særligt vigtige, når de helt overordnede strategiske beslutninger for

byudviklingen skal træffes – forhold, som berøres i alle tolv cases i denne publikation:

- Projektets overordnede problemstilling, vision og målsætninger
- Det eller de strategiske greb, hvormed vision og målsætninger skal føres ud i livet
- Roller og samspil mellem aktører
- Projektets realiserbarhed

Problemstilling, vision og målsætninger

Hvis man vil skabe nyt, må man forstå byens udfordringer og muligheder – også ud i fremtiden. Et byudviklingsprojekt skal for at få succes tage afsæt i en sådan forståelse og formulere en vision, som løfter projektet op på et politisk-strategisk niveau. Og visionen skal omsættes til konkrete målsætninger, som kan indføres i praksis.

De centrale spørgsmål er: Hvilken problemstilling adresserer projektet, og hvad skal det overordnet set bibringe byen? Det kan handle om overordnede udfordringer



Danmarks Tekniske Universitet spiller en vigtig strategisk rolle i projektet Lyngby-Taarbæk Vidensby. Her SkyLab på DTU, hvor 65 unge ingeniørstuderende i 48 timer i november 2014 konkurrerede om at udvikle Big-Data-løsninger på udfordringer stillet af Lyngby-Taarbæk Kommune. Den såkaldte "hackathon" skulle bl.a. understøtte entreprenørskab ved at udnytte lokale ingeniørstuderendes innovationskraft.

som tiltrækning af nye typer beboere og virksomheder, modvirkning af social segregering, sundhed, velfærd, klimatilpasning og økonomisk vækst. Det er derfor vigtigt, at en kommune tænker på tværs af forvaltningsområder, når den skal fastlægge visioner og målsætninger – og ofte vil der være yderligere værdi at hente ved at gå sammen med eksterne parter, som kan bidrage med andre synsvinkler end kommunens egne – og være med til at formulere visionerne.

Strategisk greb

Tidligt i processen må man finde de strategiske hovedgreb, som skal sikre opfyldelsen af projektets visioner og mål gennem hele projektperioden. Strategierne skal være med til at sikre, at projektet får den katalyserende effekt, som det er tiltænkt, fx om projektet understøtter en stærkere social sammenhængskraft i et område.

I byudvikling vil der stort set altid være behov for at gennemtænke de fysiske hovedgreb, rollefordeling og organisering af nøgleaktører, økonomiske strategier og strategier til sikring af projektets realiserbarhed, herunder greb til at sikre, at projektet kommer godt fra start. En vellykket byudvikling vil, afhængig af projektets karakter, visioner og mål, typisk også have behov for strategier for trafik og parkering, byliv, involvering af borgere og interessenter, kommunikation og branding mv.

Dette betyder dog ikke, at alt skal være minutøst planlagt fra starten – men blot at rammerne skal være der for det hele. Der ligger nemlig en vigtig erkendelse i, at mange forhold i projektet kan ændre sig over tid, ligesom man som kommune eller projektejer selv må erkende, at man kan og vil blive klogere undervejs – og derfor bør strategier og planer altid have en indbygget fleksibilitet og rummelighed.

Kommunens rolle og samspil med aktørerne

Det kan være afgørende vigtigt, hvilken rolle kommunen påtager sig i et givet projekt, og hvordan den indgår i et samspil med andre aktører, som er med at drive byudviklingen frem. Man kan spørge sig selv: Hvilke ressourcer findes allerede i kommunen, og hvordan kan de aktiveres? Hvilke nøgleaktører er afgørende for at igangsætte en udvikling – og hvilken fælles fortælling kan forene dem? De andre aktører kan fx være investorer, ejere af berørte arealer, lokale virksomheder, som ser en interesse i at fremme en ønsket udvikling, boligsekskaber, fonde mv.

Hvad der er det rigtige valg af organisering og samspilsform er meget situationsafhængigt. Det handler bl.a. om ejerforhold, visioner, ressourcer, kompetencer – og hele projektets volumen, karakter og ambitionsniveau. Ejerskab til arealer øger styringsevnen ved at give flere handlemuligheder og "håndtag" at dreje på – også i forhold til at kunne påvirke områdets attraktivitet. Derfor kan det indgå i overvejelserne, om kommunen kan erhverve arealer til byudviklingen. Den rolle og samspilsform, som kommunen vælger at påtage sig, er vigtig, fordi bestemte roller og samspil gør nogle ting mulige, mens andre ikke er det.

Realiserbarhed

Realiserbarhed handler om, hvorvidt projektet kan realiseres, sådan som det er intentionen i forhold til vision og målsætninger, om projektet kan realiseres til tiden og i den forudsatte etapedeling, og hvorvidt projektet er økonomisk rentabelt for de nødvendige aktører.

Der bør foreligge et solidt vidensgrundlag, inden et byudviklingsprojekt besluttes endeligt. Fx vil absorptionsanalyser eller andre undersøgelser af de markedsrelevante muligheder ofte være relevante – og

centrale spørgsmål kan være: Hvor attraktiv er arealerne? Er det fx et område, som ligger tæt ved eksisterende by, men som endnu ikke er blevet "opdaget"? Hvilken markedsværdi kan realiseres, hvis man fx gør området mere tilgængeligt, udvikler bynær natur og mere attraktive udearealer? Og hvor meget skal investeres i at gøre området mere attraktivt? Hvor mange bruger faktisk områdets faciliteter? Vil projektet medføre en positiv påvirkning af den samlede kommunale økonomi? Og hvordan kan man opnå vished om, at projektet leder til den ønskede effekt?

Udøv netværksledelse og afklar kompetencer

Byudviklingsprojekter er komplekse processer og kan involvere mange typer af aktører. Derfor er netværksledelse en afgørende disciplin – for borgmestere, direktører og projektansvarlige. Det gælder selvfølgelig i samarbejdet med rækken af potentielle aktører udenfor den kommunale organisation. Men der ligger også en central ledelsesopgave i at sikre et frugtbart samspil på tværs af kommunens politikområder. Fx skal mange kommunale fagligheder i spil – ikke kun planafdelingen, men også de fagforvaltninger, som har ansvaret for fx børn og skole, ældreområdet, kulturområdet, veje og parker mv. En strategisk tilgang til byudvikling forudsætter i udgangspunktet, at planmæssige, tekniske, juridiske, økonomiske og strategiske kompetencer tænkes sammen. Samtidig er det vigtigt at afklare, om der i kommunen er de nødvendige ressourcer og kompetencer til stede, eller om man kan have fordel af kompetencer fra andre aktører – fx om markedsforhold.



Fire modeller

Fire modeller for proaktivt kommunalt engagement i byudvikling

Når det handler om at løse byens udfordringer, er det afgørende vigtigt at få etableret de rigtige rammer for samarbejdet omkring byudviklingen, så de involverede aktører trækker i samme retning, og så det fælles fokus kan fastholdes gennem hele projektet. Hvad der er den rigtige organisering og samspilsform er dog meget afhængigt af hele situationen omkring projektet – og hvilke kompetencer, der findes hvor. Heri ligger bl.a., at kommunen overvejer, hvilken rolle og position den vil indtage for at indfri visionerne og komme igennem med sine mål.

I byudvikling har kommunen altid rollen som plan-, miljø- og bygningsmyndighed og som leverandør af kommunal service og infrastruktur. Men dertil kan kommunen ud fra en mere strategisk tilgang vælge at indtage en proaktiv rolle for at opnå en mere direkte indflydelse på en række beslutninger, som er bestemmende for realiseringen og for kvaliteten af et byudviklingsprojekt.

Ved gennemgang af erfaringerne fra en række danske kommuner har Realdania By & Byg vurderet, at det kan være hensigtsmæssigt at foretage en analytisk sondring mellem fire forskellige modeller, som kan bruges i udøvelsen af strategisk ledelse af byudvikling.

Om end de fire modeller ses anvendt i virkelighedens verden i mange danske kommuner, står selve karakteri-

stikken og beskrivelsen af de fire modeller for Realdania By & Bygs regning.

Modellerne afspejler en forskellighed i kommunens rolle i projektet, men har altså det til fælles, at kommunen, ud over at være myndighed, vælger et proaktivt engagement i projektet.

De fire modeller har forskellige forudsætninger, styrker og udfordringer. Jo stærkere kommunens økonomiske engagement er i projektet, jo større styringsevne har kommunen. Til et stort økonomisk engagement kan samtidig høre en øget kompleksitet i samarbejdsrelationen, men også en anden sikkerhed for realiseringen, sammenlignet med situationen, hvor kommunen alene påtager sig en myndighedsrolle.

Fire modeller for proaktivt kommunalt engagement i byudvikling	Kommunalt ejerskab til jord forudsat	Kommunalt økonomisk engagement	Kommunal styringsmulighed	Tidshorisont for typisk brug af modellen
Facilitatormodellen Kommunen indgår i en fælles strategiudvikling mellem flere parter. Den aktive facilitator kan være kommunen eller en anden part.	Nej	Meget lavt i forhold til en strategiudvikling, men større, i det omfang den fører til bevillinger	Lav/middel for kommunen, men højere for parterne samlet	Så længe, som parterne kan samles om strategien
Interessentmodellen Med sigte på realisering af byudvikling på et givent areal, aktiverer kommunen her sine leverancer indenfor fx velfærd og infrastruktur strategisk og indgår en aftale med grundejere og evt. andre interessenter om gensidige forpligtelser.	Nej. Men som oftest ses kommunalt ejerskab til delarealer, der kan aktiveres gennem salg, magelæg eller til kommunale services	Middel/stort, afhængig af det konkrete engagement	Middel for kommunen, men højere for aftaleparterne samlet	3-10 år fra indledende forhandlinger til realisering, afhængig af volumen og marked
Selskabsmodellen Kommunen etablerer et arealudviklingselskab sammen med en eller flere partnere. Med et fælles strategisk sigte varetager selskabet projektudvikling, byggemodning og grundsalg.	Ja. Partnerne/selskabet må eje hele det givne areal, evt. via opkøb	Middel/stort, afhængig af ejerandel og volumen	Høj i kraft af medejerenskab og deltagelse i bestyrelsen	5-30 år fra selskabsdannelse til realisering, afhængig af volumen og marked
Ejermodellen Kommunen aktiverer sit ejerskab til et givent areal, agerer som udvikler og varetager med sit strategiske sigte selv projektudvikling, byggemodning og grundsalg.	Ja	Stort, grundet det fulde ejerskab	Høj i kraft af det fulde ejerskab	5-30 år fra udviklingsplan el. lign. til realisering, afhængig af volumen og marked



Byudviklingen af Sønderborg Havn gennemføres ved brug af selskabsmodellen. Her visualisering af byens nye multikulturhus.

Det vil afhænge af den konkrete situation, hvilken model, der i et givent byudviklingsprojekt kan være at foretrække - og det er også muligt at anvende mere end en model i et byudviklingsprojekt - som det ses i flere af de cases, der er beskrevet i denne publikation.

Men det er vigtigt at være opmærksom på hvilke forudsætninger, muligheder og udfordringer, der knytter sig til den enkelte model.

En strategisk tilgang til byudvikling og en effektiv brug af modellerne forudsætter i udgangspunktet, at planmæssige, tekniske, juridiske, økonomiske og strategiske kompetencer tænkes sammen.

Modellerne er her primært beskrevet ud fra en kommunal synsvinkel og med fokus på karakteren af samarbejdet med andre nøgleaktører.

Det juridiske grundlag berøres kun let i gennemgangen af de enkelte modeller og cases. Som i alle andre forhold, må kommunen sikre sig, at den i det konkrete projekt holder sig inden for rammerne af kommunalfuldmagten og lovgivningen i øvrigt. Generelt gælder bl.a., at kommuners adgang til at foretage økonomiske dispositioner er underlagt krav om kommunal interesse og økonomisk forsvarlighed.

De tolv cases i denne publikation er konkrete eksempler på, hvordan modellerne er kommet til udtryk i kommunernes udfoldelse af strategisk byledelse og aktivt engagement i byudviklingen.

Kommunen som facilitator

I denne model ønsker kommunen at have indflydelse på, at der sker noget i et område, hvor der kan være behov for samspil mellem flere aktører – og uden at det nødvendigvis kræver et stort økonomisk engagement fra kommunens side. Kommunen kan her fungere som dynamo for udviklingen af området, uden at kommunen udnytter ejerskab til ejendomme i området, og uden at kommunen selv foretager hovedinvesteringerne.

I stedet påtager kommunen eller en samarbejdspartner sig en rolle som aktiv facilitator mellem flere parter. Det kan fx ske ved, at kommunen samler en række parter om at drøfte en fælles strategi, en bestemt projektmulighed eller bredere ønsker for et større område. I stedet for juridisk bindende aftaler bliver parterne bundet sammen af fælles mål og interesser. Det er afgørende for denne model, at der etableres et velfungerende samarbejdsforum mellem aktørerne.

Facilitatormodellen er velegnet, når kommunen ønsker at etablere en visionsdrevet udvikling, hvor en række aktører kan finde en fælles interesse i at udvikle et område. Modellen forudsætter, at kommunen og de øvrige aktører etablerer tillid til hinanden, da samarbejdet alene er baseret på dialog, netværk og strategidannelse. Modellen indeholder ingen realiseringsmekanisme, og det er op til aktørernes egne og fælles interesser at arbejde for at virkeliggøre det, som de er blevet enige om.

Fordelen ved modellen er, at den er meget fleksibel og kan anvendes i alle typer af projekter. Facilitatormodellen kan også være velegnet i en tidlig fase, hvorefter en videre realisering evt. organiseres efter en af de tre øvrige modeller.

Modellen belaster ikke den kommunale økonomi i nævneværdig grad, medmindre kommunen som følge af processen vælger at igangsætte udgiftsdrivende aktiviteter.

Facilitatormodellen i praksis

Eksemplerne på facilitatormodellen i denne rapport er:

- Billund Byvision
- Lyngby-Taarbæk Vidensby
- Hjørrings Plan- og Udviklingsstrategi

Eksemplerne viser, at facilitatormodellen er velegnet, når der er mere på spil end den fysiske udvikling af et byområde – og i alle tre cases er der netop tale om en større udvikling af hele kommunen, hvor fysisk byudvikling indgår som ét element blandt flere.

I eksemplet fra Lyngby er foreningen Lyngby-Taarbæk Vidensby den drivende kraft, mens kommunen indgår som medlem. Samarbejdet tæller i dag 73 betalende medlemmer og har en lang række forskellige aktiviteter i Lyngby-Taarbæk Kommune. Lyngby-Taarbæk Vidensby viser, at det er muligt at forfølge en fælles vision gennem facilitatormodellen og dermed skabe et grundlag for resultater, som rækker ud over hver enkelt aktørs egne muligheder.

Kommunen som samarbejdspartner

I denne model sker byudviklingen i et aftalebaseret samarbejde mellem kommunen og en eller flere private aktører med økonomisk interesse i byudvikling af et givent areal. Kommunen indgår som interessent og kan med et strategisk sigte understøtte projektet, fx ved at placere eller flytte kommunale funktioner i området, ved at indgå lejemål eller gennemføre byfornyelse.

Samarbejdet tager afsæt i en fælles forståelse af områdets udvikling og en aftale mellem parterne, der giver kommunen en mulighed for at påvirke de private aktørers handlinger, men som samtidig forpligter kommunen.

Interessentmodellen er velegnet, når kommunen ser en fordel i at indgå forpligtende aftaler med en eller flere private parter, for eksempel for at få sikkerhed for vilkårene for realisering af projektet, når der er tale om indbyrdes afhængigheder. Interessentmodellen er relevant i de tilfælde, hvor kommunen vurderer, at det ikke er tilstrækkeligt at facilitere et samarbejde mellem eksterne aktører, men hvor der omvendt heller ikke er grundlag eller behov for et kommunalt ejerskab til alle grundene i projektområdet.

Modellen kan bl.a. anvendes i tilfælde, hvor et byudviklingsprojekt ikke kan komme i gang, fordi flere ejere er indbyrdes afhængige af hinanden pga. komplekse ejerforhold i området. Det kan fx være afgørende for at kunne sætte et projekt i gang, at der mageskiftes byggegrunde, at kommercielt centrale dele af et projekt afklares parterne imellem, eller at parterne indgår en aftale med præcisering af vilkårene for en realisering af projektet eller deling af udviklingsomkostninger. Modellen er karakteriseret ved, at parterne må søge enighed om en samlet pakke, hvor indbyrdes afhængigheder kan håndteres, og parternes interesser på godt og ondt kan mødes.

Interessentmodellen i praksis

I denne publikation indgår tre eksempler på interessentmodellen:

- Hillerød Stationszone
- Det centrale Valby i København
- Klimatilpasning Kokkedal i Fredensborg Kommune

De tre cases viser, at interessentmodellen har været et meget stærkt styringsinstrument, hvor den har givet kommunen mulighed for at fremme realiseringen af en traditionel byudvikling og med særlige fysiske kvaliteter. De tre cases viser også, at kommunens evne til at realisere projektet og til at styre kvaliteten bl.a. afhænger af kommunens kompetencer, ressourceforbrug, evnen til at arbejde på tværs af forvaltninger og hvilke parter, der indgår i aftalen med kommunen. Denne model indebærer et stort element af forhandling med eksterne parter – og ofte også på tværs af kommunens egne fagforvaltninger.

Det juridiske grundlag kan fx udgøres af en privatretlig aftale. I aftalen kan der redegøres for aspekter om fordeling af udgifter til infrastruktur, rekreative områder m.m. Der kan også indgå aftaler om dialogprocesser, fælles projektdokumentation eller andet, som der ikke umiddelbart er mulighed for i kommune- og lokalplaner. I aftalen kan også indgå magelæg eller fordeling af indtægter fra jordsalg mellem flere parter.

Kommunen som medejer af selskab

I denne model indgår kommunen som en medejer af det område, som skal udvikles. I samarbejde med en eller flere partnere etablerer kommunen et selskab, som får ejerskabet til området. Selskabet varetager udviklingsplanlægning, markedsføring og salg af området samt tilknyttede aktiviteter som fx branding og kultur. Som den ene medejer af dette selskab bruger kommunen sit medejerskab til at forfølge sine strategiske mål og varetager aktivt sine interesser gennem sit medejerskab og sin repræsentation i selskabets bestyrelse.

Selskabsmodellen er velegnet, når kommunen ønsker at påtage sig et aktivt ejerskab i et byudviklingsområde, og når kommunen ønsker adgang til medfinansiering af udviklingsomkostninger og/eller ser en fordel i at aktivere partneres viden og kompetencer i realiseringen af projektet.

Selskabsmodellen går skridtet videre fra interessentmodellen og indebærer mere formalia: I interessentmodellen indgår parterne en forpligtende aftale, men i selskabsmodellen bliver parterne i stedet til partnere og danner et arealudviklings-selskab med fælles ejerskab. Dermed flyttes det løbende arbejde med udmøntning af projektet ind i selskabets bestyrelse og direktion – i hverdagen i armslængde fra den enkelte ejer og med selvstændig økonomi. I forhold til kommunen betyder det, at kommunen kan og skal varetage sine interesser som ejer i respekt for selskabets aktionæroverenskomst el. lign., og at selskabets ledelse ikke varetages af forvaltningen og byrådet men af en projektdirektør og en bestyrelse. Dermed er selskabsmodellen parallel til eksempelvis forsynings-selskaber, hvor kommuner optræder som medejere. Det er samtidig vigtigt for succes i denne model, at projektselskabets direktion og sekretariat har et godt samarbejde med byrådet og kommunens forvaltning på alle niveauer.

Selskabsmodellen kan have relevans for projekter med et vist volumen og deraf følgende længere tidshorizont, hvilket implicit kan give udfordringer i forhold til at fastholde byrådets politiske fokus på projektet over tid. Det følger af modellen, at kommunen påtager sig et økonomisk engagement i form af kapitalindskud i sel-

skabet samt medansvar for projektets økonomi over årene. Dette ansvar deles i kredsen af ejere. Modellen forudsætter, at ejerskabet til de nødvendige grunde er til stede eller er muligt at opnå for selskabet – samt at partnerne inkl. kommunen indskyder den nødvendige kapital til projektets udvikling og realisering. Når selskabets opgaver er afsluttet, kan det likvideres – og indskud og evt. afkast tilbageføres til ejerne.

Selskabsmodellen i praksis

I publikationen er der tre eksempler på selskabsmodellen:

- Sluseholmen i København
- Nærheden i Høje-Taastrup Kommune
- Sønderborg Havn

De tre cases viser, at selskabsmodellen har slagkraft. Det aktive medejerskab til området giver kommunen en høj grad af indflydelse på anvendelsen af området, tempoet i udviklingen, kvaliteten i byggeriet, markedsføringen af området mv. I og med at modellen indebærer stiftelse, ledelse og drift af et egentligt selskab, er den administrativt set relativt "tung" og fordrer et vist volumen i projektet. Samtidig er det netop en af fordelene ved denne model, at der kan dannes et selvstændigt sekretariat med en direktør, der med reference til sin bestyrelse kan koncentrere sig om at realisere byudviklingsprojektets vision hen over flere kommunale budgetår og valgperiode – og over årene fastholde projektets intentioner, som de måtte være nedfældet i en aktionæroverenskomst el. lign. Ligesom i interessentmodellen indebærer denne model et vist omfang af forhandling med eksterne parter, men i modsætning til interessentmodellen varetages denne opgave primært af projektselskabets sekretariat. Lovgrundlaget for modellen er bl.a. kommunalfuldmagten og selskabsretten. Det skal her bemærkes, at kommuner ikke må gå ind i et byudviklings-selskab med fortjeneste for øje. Det kan som en del af forberedelsesarbejdet anbefales at gå i dialog med det kommunale tilsyn.

Kommunen som arealudvikler

I denne model vælger kommunen at benytte sig af mulighederne i en aktiv udnyttelse af ejerskab til jorden i et område, hvor der ønskes byudvikling. Det er altså en forudsætning, at kommunen ejer arealet eller har mulighed for at erhverve det.

Det er ikke nyt, at mange kommuner går aktivt efter at eje jord til byudvikling, bl.a. for at kunne styre, hvordan og i hvilken takt byen udvikles – men i ejermodellen ligger meget mere end det, nemlig at udnytte ejerskabets høje grad af styringsmulighed til at realisere sine strategier for byens udvikling og føre kommunen og hele området i den ønskede retning.

Kommunen varetager selv udviklingsplanlægning, byggeomdning, markedsføring og salg af byggeretter samt tilknyttede aktiviteter, herunder branding og evt. kulturelle aktiviteter. Dermed kan byrådet kontrollere alle dele af processen. I nogle projekter placeres ansvaret for arbejdet i en eksisterende enhed i Teknisk Forvaltning. I andre projekter nyetableres et selvstændigt projektsekretariat i kommunen.

Ejermodellen er velegnet, når kommunen ønsker selv at styre byudviklingsprojektet og bruger det strategisk som et redskab til at påvirke udviklingen i byen. Modellen forudsætter, at kommunen har de fornødne kompetencer til at påtage sig en opgave, der ligger ud over den klassiske planmyndighedsopgave. Ud over at kommunen skal have ejerskab til arealet og likviditeten til at investere i udviklingen af området, forudsætter denne model også, at kommunens forvaltning har den nødvendige kommercielle forståelse og en projektkultur, som evner at realisere projektet med dets kompleksitet.

Er tidshorizonten lang, kan der opstå de samme udfordringer som i selskabsmodellen i forhold til over tid at fastholde relevante politiske prioriteringer.

Fordelen er, at kommunen selv kan styre anvendelsen af området, tempoet i udviklingen, kvaliteten i byggeriet, markedsføringen af området mv. Det er til gengæld en udfordring, at kommunen må påtage sig den fulde økonomiske risiko og i perioder evt. tåle et likviditetstræk på kommunens kassebeholdning.

Ejermodellen i praksis

Denne publikation har tre eksempler på ejermodellen:

- Aarhus Ø
- Thomas B. Thriges Gade i Odense
- Vinge Centrum i Frederikssund Kommune

De tre cases viser, at modellen giver kommunen en meget høj grad af styringsmulighed i forhold til realisering af projektet og sikring af kvalitet. I alle tre tilfælde bruger kommunen ejermodellen, fordi der er tale om meget betydningsfulde og strategisk vigtige projekter, som bedst har kunnet gennemføres på denne måde. I Frederikssund Kommune er Vinge By kommunens eneste mulighed for et større byudviklingsprojekt. Aarhus og Odense har andre store byudviklingsprojekter, men i begge byer er projektområdernes udvikling vigtige for branding af byen, og i begge byer påvirker byudviklingsprojekterne trafikafviklingen i bymidten.

Tolv eksempler



12 eksempler på byudvikling med stærkt kommunalt engagement

En række markante danske byudviklingsprojekter har det til fælles, at kommunen har bevæget sig ud over den klassiske myndighedsrolle og ind i en mere strategisk arbejdsform, hvor den proaktivt engagerer sig i at forfølge visioner og mål for byen – ofte i samarbejde med andre aktører og på tværs af egne forvaltningsområder.



På de følgende sider beskrives tolv danske byudviklingsprojekter, hvor kommunen – typisk i samarbejde med andre nøgleaktører – har grebet byens udfordringer an ud fra en strategisk tilgang og har indtaget nye, aktive roller ud over den klassiske myndighedsrolle.

Realdania har spillet en rolle i nogle af disse eksempler. Men så langt fra i dem alle. Der er rundt om i hele landet gjort rigtig mange spændende erfaringer, som kan nyttiggøres i andre kommuners arbejde med byudvikling.

Tolv eksempler er her kategoriseret efter hvilken af de fire modeller for proaktivt kommunalt engagement, der grundlæggende er anvendt. Men det er værd at bemærke, at man i nogle af dem benytter sig af mere end én af modellerne, parallelt eller over tid. Efter gennemgangen af de tolv eksempler perspektiveres brugen af modellerne gennem et 13. eksempel, som viser, hvordan Aalborg Kommune arbejder med alle fire modeller.

I alle 12 eksempler er beskrevet:

- Problemstilling, vision og målsætninger
- Strategiske greb
- Kommunens rolle og samspil med aktørerne
- Realiserbarhed
- Læring fra projektet

De 12 eksempler er:

Facilitatormodellen

Billund Byvision
Lyngby-Taarbæk Vidensby
Hjørrings Plan- og Udviklingsstrategi

Interessentmodellen

Hillerød Stationszone
Det centrale Valby
Klimatilpasning Kokkedal

Selskabsmodellen

Sluseholmen
NærHeden
Sønderborg Havn

Ejermodellen

Aarhus Ø
Thomas B. Thriges Gade
Vinge Centrum

Byens aktører fælles om samlet bystrategi



Billund Kommune står over for en årrække med meget store investeringer, herunder etablering af en togforbindelse til Billund, udvidelse af LEGOLAND og Lalandia, etablering af et LEGO Campus samt opførelse af mere end 1.000 boliger. Samtidig har Billund savnet en egentlig bymidte, der samler de forskellige dele af byen. I 2014 gik Billund Kommune derfor sammen med LEGO's ejer KIRKBI A/S og Realdania om at lave en samlet visionsplan for byen, Billund Byvision, som tager udgangspunkt i visionen om Billund som børnenes hovedstad.

Billund Byvision sætter fokus på den merværdi, der er i god bykvalitet og det forandringspotentiale, som Billund har i kraft af de kommende store investeringer i byen. Byvisionen opstiller fire grundlæggende værdier, der skal guide udviklingen for byen i fremtiden: Billund skal være kreativ, legende og lærende; byen skal være tæt og mangfoldig; naturen skal være nærværende i byen, og der skal skabes en innova-

tiv byudviklingskultur. Byvisionen omsætter de fire værdier i en fysisk helhedsplan for Billund, der skitserer, hvordan den fysiske byudvikling og byplanlægning kan understøtte de fire grundværdier.

Sammenhæng gennem helhedsplan og bycharter

Billund Byvision udgør en fælles ramme for de aktører, der investerer i Billund i de kommende år, og som udover kommunen selv er LEGO, Legoland, Billund Lufthavn, Lalandia, Design Outlet Center Billund og Bandedanmark. Formålet er at styrke bykvaliteten i Billund ved at skabe større sammenhæng mellem en lang række eksisterende og nye projekter, som vil komme til at præge byen i de kommende år. Byvisionen har som intention at skabe større sammenhæng mellem beboelsesområder, virksomhedsaktiviteter, servicefunktioner og turistattraktioner, så det centrale Billund bliver stedet, hvor byens borgere, gæsterne og de ansatte føler sig hjemme. Byvisionen skal være med til at gøre Billund til en endnu mere spændende

by at bo i, og samtidig er byvisionen ramme for kommunens egne, kommende investeringer, fx i nye byrum.

Billund Vision består af en fysisk helhedsplan og et bycharter, som fastsætter fælles værdier for handling og udviklingsprojekter i byen over de næste 30 år. Et centralt projekt er Billund Playline, som er en børneprioriteret vej, der strækker sig fra Billund Skole i syd til Legoland i nord, går gennem skov og grønne områder og indbyder til aktivitet og leg. Herudover indeholder byvisionen forslag til en række infrastrukturelle ændringer og principper, som gør byen mere tilgængelig for fodgængere og børn. Blandt andet skal der etableres en togbane fra Jelling til Billund med realisering i 2020. Midt i Billund er LEGO-koncernen ved at opføre LEGO House, som bliver et oplevelses- og legecenter med udstillinger og offentligt tilgængelig tagterrasse, og omkring LEGO House vil Billund Kommune etablere pladser og byrum, som skal understøtte bylivet i det centrale Billund.

Kommunen faciliterer og investerer

Billund Byvision er et eksempel på, hvordan en kommune har samlet en række aktører om en fælles vision for byens udvikling.



Læring fra Billund Byvision

Det har vist sig muligt at etablere en fælles vision for Billund, som alle væsentlige aktører bakkede op om. En stærk og tidlig politisk forankring af processen i kommunens økonomiudvalg har været afgørende for den politiske opbakning, og et stort folkeligt engagement er bl.a. skabt gennem en proces, der i vid udstrækning har involveret borgerne.

De deltagende aktørers kompetencer og interesser har været af stor betydning for processen. Bl.a. har evnen til at koble de eksisterende investorinteresser med byplanlægning været afgørende for at skabe et stærkere fundament for byens fremtidige udvikling. De store lokale aktører som fx LEGOLAND og Lalandia har også været vigtige for udviklingen af byvisionen, da de har et strategisk udsyn og interesse i at indgå i langsigtede strategier.



Ti procent af Billunds befolkning var med, da Billund Byvision blev lanceret den 25. november 2014.



Billund Byvision rummer et koncept og en strategi for den fremtidige udvikling af Billunds fysiske rammer - med afsæt i Billund Bycharter.



Helhedsplanen for Billund opererer bl.a. med conferencefaciliteter, som er integreret i landskabet.

Billund Kommune har rollen som facilitator i processen for byvisionen, og kommunen fortsætter den faciliterende rolle i de kommende processer, når byvisionen skal udmøntes i praksis. Derudover investerer kommunen i konkrete byrumsfornyelser i det centrale Billund omkring LEGO House.

Realiseringen af projektet kommer bl.a. til at ske gennem det nydannede Billund Byforum, som skal fungere som en driver, der skal sikre videndeling mellem kommunen og en række aktører i byen, og som skal samordne og koordinere nye investeringer.

Bred opbakning og stærke virksomheder

Billund Byvision nyder godt af en stor opbakning i byrådet, de centrale aktører i byen og blandt befolkningen. Da byvisionen blev offentliggjort i november 2015, mødte 700 borgere op. Det er en indbygget styrke i forhold til realiserbarheden, at kommunen bærer Byvisionen sammen med KIRKBI, som er en helt afgørende aktør.

Billund Kommune møder massiv interesse for at investere i byen i de kommende år. Kommunens udfordring er dermed ikke at skabe vækst, men at styre den. Samtidig er den erhvervmæssige hovedudfordring at fastholde de medarbejdere, som arbejder i byens store virksomheder, bl.a. LEGO.

En række projekter, som indfører sig i byvisionen, er allerede under realisering, herunder LEGO House og centrale, nye byrum. Også LEGO Campus er på vej, som vil medføre en betydelig omdannelse af en del af byen. LEGO Campus er et videnscenter, der skal understøtte LEGO-koncernen i innovation og udvikling. Idéfasen til to nye jernbanestationer - ved Billund Lufthavn og ved Legoland/Centrum - er i gang, og der er etableret et plangrundlag for et Quality Outlet ved Lalandia.

Bredt netværk løfter fælles vision



I 2010 flyttede Rambøll sit hovedsæde fra Lyngby-Taarbæk til Ørestad. Denne begivenhed bidrog til at skærpe kommunens opmærksomhed på, at det ikke længere var tilstrækkeligt at forstå sig selv som et naturskønt område med et attraktivt detailhandelsmiljø. Som reaktion tog Lyngby-Taarbæk Kommune i tæt samarbejde med en række private virksomheder, Danmarks Tekniske Universitet (DTU) og andre uddannelsesinstitutioner i 2010 initiativ til en strategiproces, der i januar 2012 ledte til etableringen af Foreningen Lyngby-Taarbæk Vidensby.

Lyngby-Taarbæk Vidensby fungerer som en platform for udvikling af konkrete projekter, som alle støtter op om den fælles vision, at Lyngby-Taarbæk skal være en af Europas førende videns- og universitetsbyer. Lyngby-Taarbæk Vidensby arbejder bl.a. med at udnytte tilstedeværelsen af DTU til at tiltrække vidensvirksomheder og skabe mere liv i det centrale Lyngby, så hele byen får glæde af, at mange unge bor, studerer og arbejder i byen.

Lyngby-Taarbæk Vidensby skaber værdi på forskellige måder for medlemmerne af foreningen. Fælles for medlemmerne er, at de ser en værdi i at mobilisere innovationskraft i Lyngby-Taarbæk gennem netværket. På den måde er Lyngby-Taarbæk Vidensby blevet en slags interesseorganisation for hele byen – og et stærkt brand, som medlemmerne kan anvende aktivt i deres eget arbejde.

Frisætter innovationskraft og tiltrækker virksomheder

Lyngby-Taarbæk Vidensby er et eksempel på, at en kommune indgår samarbejde med en lang række lokale aktører og parter for at skabe et bedre grundlag for hele kommunens fremtidige udvikling og vækst. Vidensby-organisationen udgør en neutral samarbejdsplatform, som har et bedre afsæt for at frisætte den innovationskraft, der ligger mellem byens aktører, end kommunen selv ville have.

Arbejdet med Vidensbyen præger også kommunens eget arbejde med byudvikling, bl.a. i udpegningen af nye arealer til udvik-

ling. Lyngby-Taarbæk Vidensby har også haft en direkte betydning for virksomheders lokaliserings i området. Microsofts beslutning i 2015 om at flytte hovedkvarter og udviklingscenter til det centrale Lyngby var bl.a. motiveret af nærheden til DTU og af Vidensby-strategien.

Kommunen som foreningsmedlem

Med Lyngby-Taarbæk Vidensby har kommunen, private virksomheder, boligorganisationer samt forsknings- og uddannelsesinstitutioner i fællesskab taget initiativ til at samle centrale lokale aktører om at etablere en samlet vision for byen – i et netværk, hvor kommunen selv er et ordinært medlem på linje med alle andre medlemmer. Kommunen udtrykker selv, at det er vigtigt, at kommunen "tager myndighedskasketten af", når den agerer sammen med andre parter i Vidensby-projekterne.

I 2016 var der 73 medlemmer i foreningen, heraf 64 i medlemskategorien "virksomhed", og der kommer stadig flere til.



Lyngby-Taarbæk Vidensby er en forening, hvor kommunen indgår som medlem i lighed med virksomheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner, boligforeninger og borgere. Her fra foreningens generalforsamling den 11. april 2016.



Læring fra Lyngby-Taarbæk Vidensby

Det har bidraget til Vidensbyens slagkraft at være organiseret som en forening med selvstændigt, medlemsfinansieret sekretariat.

Det er i det hele taget afgørende for Lyngby-Taarbæk, at byen har fået italesat en ny fortælling om byen som en Vidensby, og denne storytelling sker mere effektivt gennem foreningen Lyngby-Taarbæk Vidensby end via kommunens egen organisation.

Det er også kommunens erfaring, at ligeværdighed i samarbejdet mellem kommunen og de andre aktører er afgørende for effekten af Lyngby-Taarbæk Vidensby. Her er det af stor betydning, at DTU og store virksomheder som COWI, Haldor Topsøe, Danica og Microsoft er i kommunen, fordi det gør samarbejdet mere ligeværdigt.

Organisationen finansieres udelukkende gennem medlemsbidrag. Kommunen er sammen med erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og boligorganisationer repræsenteret i bestyrelsen, der tæller 13 personer, og Vidensbyen har et selvstændigt sekretariat, der er lokaliseret i Lyngby tæt på DTU.

Set fra kommunens side giver Lyngby-Taarbæk Vidensby adgang til en anden måde at samarbejde med byens aktører, end det normalt sker gennem fx erhvervsråd, og kommunen vurderer, at Lyngby-Taarbæk Vidensby supplerer de eksisterende samarbejdsformer med noget nyt og værdifuldt.

16 projekter og 7 netværk som platform for realisering

Foreningen Lyngby-Taarbæk Vidensby blev etableret i 2012. Visionen om at gøre Lyngby-Taarbæk til en førende videns- og universitetsby er en overordnet ledestjerne, som Lyngby-Taarbæk Vidensby hele tiden arbejder hen imod gennem sine aktiviteter.

I september 2016 havde Lyngby-Taarbæk Vidensby 16 overordnede projekter, som spænder over konkrete arealudviklingsprojekter til erhvervsanalyser og etablering af flere internationale børnehaver og markering af studiestart.

Projekterne er forankret i syv Vidensbynetværk, som er drevet af tovholdere fra især virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Netværkene omfatter byudvikling, entreprenørskab, klima og grøn teknologi, internationalisering, kommunikation, skole- og uddannelse og mindre virksomheder. Netværkene er baseret på Triple Helix-modellen om et stærkt samarbejde mellem den offentlige sektor, uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet. Netværkenes arbejde er således funderet med et ben i hver af disse tre sektorer.

Fortællingen om Lyngby-Taarbæk som en Vidensby har haft stor betydning for lokaliseringen af bl.a. Microsoft og Novozymes og for kommunens kontakt med professionelle investorer. Gennem fortællingen om Lyngby-Taarbæk som Vidensby er kommunen kommet på de institutionelle investorers "landkort". Vidensby-organisationen er med til at skabe identitet i kommunen og understøtter, at der er liv og aktivitet. Vidensbyens sekretariat driver desuden kommunens deltagelse i LOOP City, samarbejdet med Greater Copenhagen og Copenhagen Science Region.

På Dyrehavegaards Jorder i Lyngby-Taarbæk vil Novozymes bygge en campus og samtidig bidrage til de omkringliggende områder med bl.a. en vej, gang- og cykelstier og rekreative funktioner i de grønne områder.



Samlet strategi for kommunens omstilling



Som en række andre kommuner har Hjørring Kommune gennem de senere år stået over for et faldende befolkningstal, hvor især unge flytter fra kommunen, og befolkningen dermed bliver ældre. Dette medfører bl.a. en dalende beskæftigelsesandel og et dalende børnetal i kommunen. Som en konsekvens har Hjørring Kommune efter kommunesammenlægningen og frem til 2015 nedlagt 12 ud af 27 skoler.

Hjørring Kommune har aktuelt valgt at svare på udfordringerne med PLUS 15, som er hele kommunens plan- og udviklingsstrategi. PLUS 15 adskiller sig fra mange planstrategier ved at være tydelig om, at der skal investeres i de områder, hvor der er potentiale for vækst og udvikling, og at der skal tilpasses i de områder, hvor udviklingen er gået i stå. PLUS 15 er et eksempel på, at en kommune har skabt en samlet retning for kommunens udvikling ud fra en er-

kendelse af, at omstilling og samarbejde er nødvendigt for at vende udviklingen.

Visionen er en omstilling af Hjørring Kommune. Visionen udspringer af en erkendelse af, at Hjørrings fremtidige udvikling ikke alene kan funderes på en ensidig tro på stor fremtidig vækst i befolkningsgrundlag og erhvervsinvesteringer, men at byen og kommunen må tilrettelægge en omstilling, som tager udgangspunkt i en sandsynlig befolkningstilbagegang og en generel regional urbanisering.

Målsætningerne er at fastholde og styrke tilflytningen af borgere og virksomheder til kommunen, herunder ved at bruge kultur som et stærkt kort.. PLUS 15 har fem temaer: 1) Bosætning, 2) Erhverv & jobskabelse, 3) Unge & uddannelse, 4) Sundhedsfremme og rehabilitering og 5) Byernes roller og funktioner.



Unge og uddannelse er et tema i PLUS15, og Hjørring Kommune støtter aktivt festivalen "Hjørring Live" – her fra 2015 med temaet "The Love Revolution – Forelsk dig i din by!"

Udviklingsprojekter kombineres med tilpasning af byer i tilbagegang

PLUS 15 er ikke et byudviklingsprojekt i klassisk, fysisk forstand men et eksempel på sammentænkning af hele kommunens udvikling – fysisk såvel som ikke-fysisk.

Via PLUS 15 samler kommunen alle igangværende plan- og udviklingsprojekter i en samlet udviklingsstrategi. En af de store investeringer er et nyt teateroplevelseshus, som rummer det første nyopførte teater i provinsen i 100 år. Hjørring har altid været en kultur- og uddannelsesby, og teateret er med til at understrege Hjørrings position som en kunstnerisk og kreativ by med lang teatertradition. Det nye teater vil være med til at positionere Hjørring på regionalt niveau.

En anden væsentlig del af PLUS15 er temaet: unge og uddannelse, hvor kommunen aktivt understøtter arrangementet HjørringLIVE, der fremmer et netværk mellem interessenter fra erhvervs-, kultur, forenings- og uddannelsesmiljøet. Netværket bidrager bl.a. til at skabe arrangementer for og af de unge, ikke mindst en helt særlig og



Læring fra Hjørring

Det har vist sig muligt at vedtage en plan- og udviklingsstrategi, som klart udpeger, hvor der skal investeres, og hvor der ikke skal – med forståelse for, at fremtidige ændringer kan påvirke prioriteringerne.

At PLUS 15 er vedtaget af et enigt byråd, gør strategien langtidsholdbar. Strategiens elementer realiseres i samarbejde med en bred vifte af aktører.

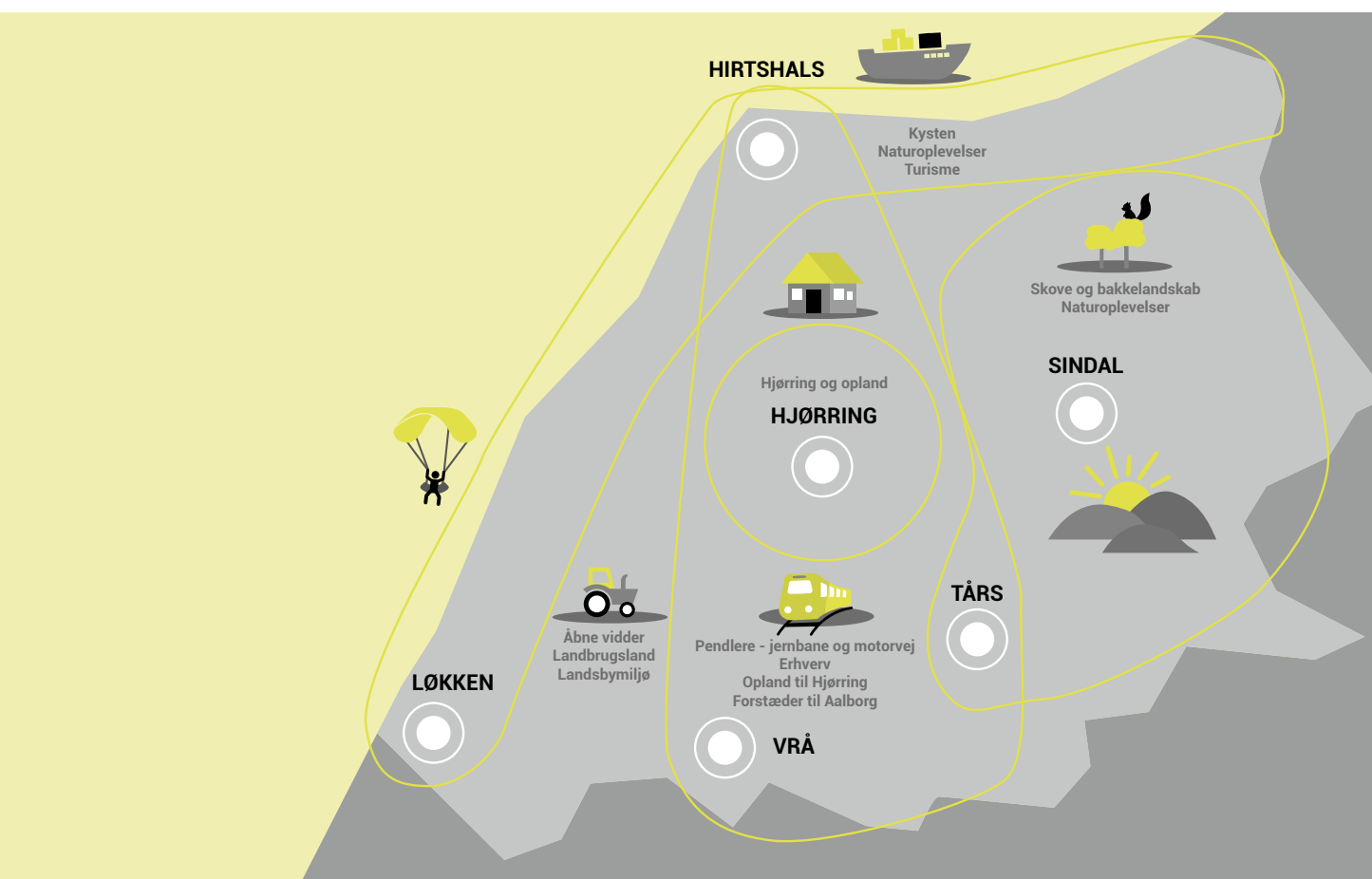
Plan- og udviklingsstrategien omfatter mange kommunale områder, og planens succes vil bl.a. afhænge af, at den kommunale forvaltning arbejder på tværs af fagområderne. Hjørring Kommune har en tradition for et godt tværgående samarbejde i forvaltningen, og det understøtter gennemførelsen af PLUS 15.



Naturen er et aktivt i Hjørring Kommunes udviklingsstrategi. Her det barske vesterhavslandskab med Rubjerg Knude Fyr i baggrunden.



Visualisering af Hjørrings nye teater- og oplevelseshus.



Plus 15 omfatter hele Hjørring Kommune, og det er en del af strategien at udnytte de stedbundne potentialer, som kendetegner de forskellige dele af kommunen.

kreativ studiestarts-event, og binder de forskellige uddannelsesforløb sammen, fra folkeskolen til ungdoms- og universitetsuddannelser.

Endelig har Hjørring valgt en bevidst strategi, der kigger nærmere på de forskellige byer og landsbyers roller og funktioner, og prioriterer støtten til byer med udviklingspotentiale. Der er samtidig fokus på, at også områder med tilbagegang har behov for facilitering, i form af nedrivninger af forfaldne huse nogle steder og fysiske forbedringer andre steder.

Byrådets egen strategi

Hjørring Kommunes rolle i projektet er at sætte den samlede, strategiske retning for kommunen og at sikre, at kommunens forvaltning til daglig arbejder godt sammen med mange aktører i de enkelte projekter, som kommunen driver. PLUS 15 er skabt som en samlet strategisk ramme, der binder alle disse projekter sammen. I modsætning til de mere konkrete projekter, hvor kommunen udøver en høj grad af borger- og interessentinddragelse, er PLUS 15 skabt af byrådet som byrådets egen strategi. For at sikre den politiske gennemslagskraft og prioriteringsvilje er PLUS 15 blevet til i en proces, hvor strategien er blevet formuleret af byrådet og derpå fremlagt

i kommunens erhvervsforum og uddannelsesforum samt ved borgermøder.

Tydelig retning for arbejdet i forvaltningerne

PLUS 15 melder klart ud, hvor udviklingen skal ske. Strategien sætter dermed en tydelig retning for arbejdet i forvaltningerne. Samtidig er strategien et meget væsentligt indspil i den årlige budgetlægning, hvor de kommende års udviklingsprojekter fastlægges.

Der er ikke udarbejdet en decideret implementeringsplan for PLUS 15 i erkendelse af, at gennemførelsen er afhængig af mange parter – ikke kun den kommunale organisation og økonomi. Den løbende realisering af de enkelte elementer i strategien sker for en stor dels vedkommende i samarbejde med mange andre aktører. Der indgår også helhedsplaner for hver af oplandsbyerne Hirtshals, Sindal, Tårs, Vrå og Løkken.

PLUS 15 bygger oven på tidligere planstrategier, hvor satsningen på kultur har været stærkt fremhævet. Etableringen af det nye Vendsyssel Teater er således resultatet af en tidligere planstrategi og illustrerer dermed det kontinuum, der er i den planlægning, som Hjørring Kommune opererer med.

Partnerskab mellem grundejere løfter helheden



Op til finanskrisen var der et stærkt investeringspres i den centrale del af Hillerød. Dette pres ledte til et behov for at styre udviklingen. Hillerød Stationszone blev født ud af denne situation.

Hillerød Stationszone er planlagt som en ny bydel, der skal fungere som et moderne campusområde med uddannelsesinstitutioner, boliger, kollegier, butikker, kontorer og serviceerhverv centralt placeret ved Hillerød Station. Zonen dækker området øst og vest for Hillerød Station. Visionen for Hillerød Stationszone handler om at opgradere den byrumsmæssige kvalitet for dette transitområde, hvor der i dag mangler mødesteder og attraktive byrum, og om at nedbryde den barriere, som jernbanen udgør i dag, hvor den afskærer østbyen fra vestbyen.

Projektet vil skabe en tæt bebyggelse og forbedre mobiliteten i området og på tværs af banelegemet. Projektet har samtidig fo-

kus på bæredygtighed og klima, hvor ambitionen er at nedsætte CO2-udslip gennem lavenergibyggeri, fortætning af byen og prioritering af bæredygtige transportformer. Endelig skal byudviklingen understøtte området som regionalt trafikknudepunkt.

Samling af arealer baner vej for kvalitet

Det strategiske greb i Hillerød Stationszone er dels at samle en række arealer, som hver for sig er vanskelige at anvende, til ét samlet område, dels at se stationszonen som et område, der kan anvendes anderledes og udvikles til en højere kvalitet. Byudviklingsprojektet omhandler en tættere bebyggelse og en høj bebyggelsesprocent, der som en stationsnær fortætning understøtter brugen af mere bæredygtige transportformer. Senere etaper i Hillerød Stationszone kobles med nødvendigheden af at gennemføre en række infrastrukturelle projekter, der skal sikre fremkommelighed for biltrafikken og skabe nemmere skift mellem forskellige transportformer.



Byrumsplanen for Hillerøds stationsområde tager afsæt i borgernes naturlige bevægelsesmønstre – bl.a. ved at etablere et klart og tydeligt netværk af byrum omkring stationen og dens trafikforbindelser.

Partnerskab med økonomisk fordelingsnøgle

På kommunens initiativ blev tankerne om et partnerskab drøftet mellem grundejerne DSB Ejendomsudvikling, Freja Ejendomme og Hillerød Kommune. Baggrunden for partnerskabet var, at de tre parter hver især ejer mindre arealer, som isoleret set er vanskelige at anvende, men som samlet set giver gode muligheder for en perspektivrig byudvikling. Parterne vil således opføre ca. 45.000 etagekvadratmeter nyt byggeri til uddannelse, erhverv og boligformål efter en samlet plan.

De tre parter indgik i 2009 en partnerskabsaftale, som danner basis for et forpligtende samarbejde. Det bærende princip i partnerskabsaftalen er, at udgifter - fx til udvikling, byggemodning og infrastruktur - og salgssindtægter fordeles mellem parterne efter størrelsen på deres grundarealer. Som opfølgning på partner-



Læring fra Hillerød Stationszone

En partnerskabsaftale og en økonomisk fordelingsnøgle har været afgørende for at igangsætte omdannelsen af Hillerød Stationszone, som ellers ville have ligget "død" midt i byen.

Interessentmodellen har fra starten givet en højere grad af sikkerhed for realiseringen af projektet, herunder i en justering af projektet i lyset af finanskrisen.

Kommunen har nydt godt af de andre partners kompetencer, bl.a. inden for byudviklingskonkurrencer og de friere muligheder for strategiske arealopkøb, som bl.a. Freja Ejendomme A/S har.



Stationszonen i Hillerød – oversigt over det samlede byudviklingsområde.

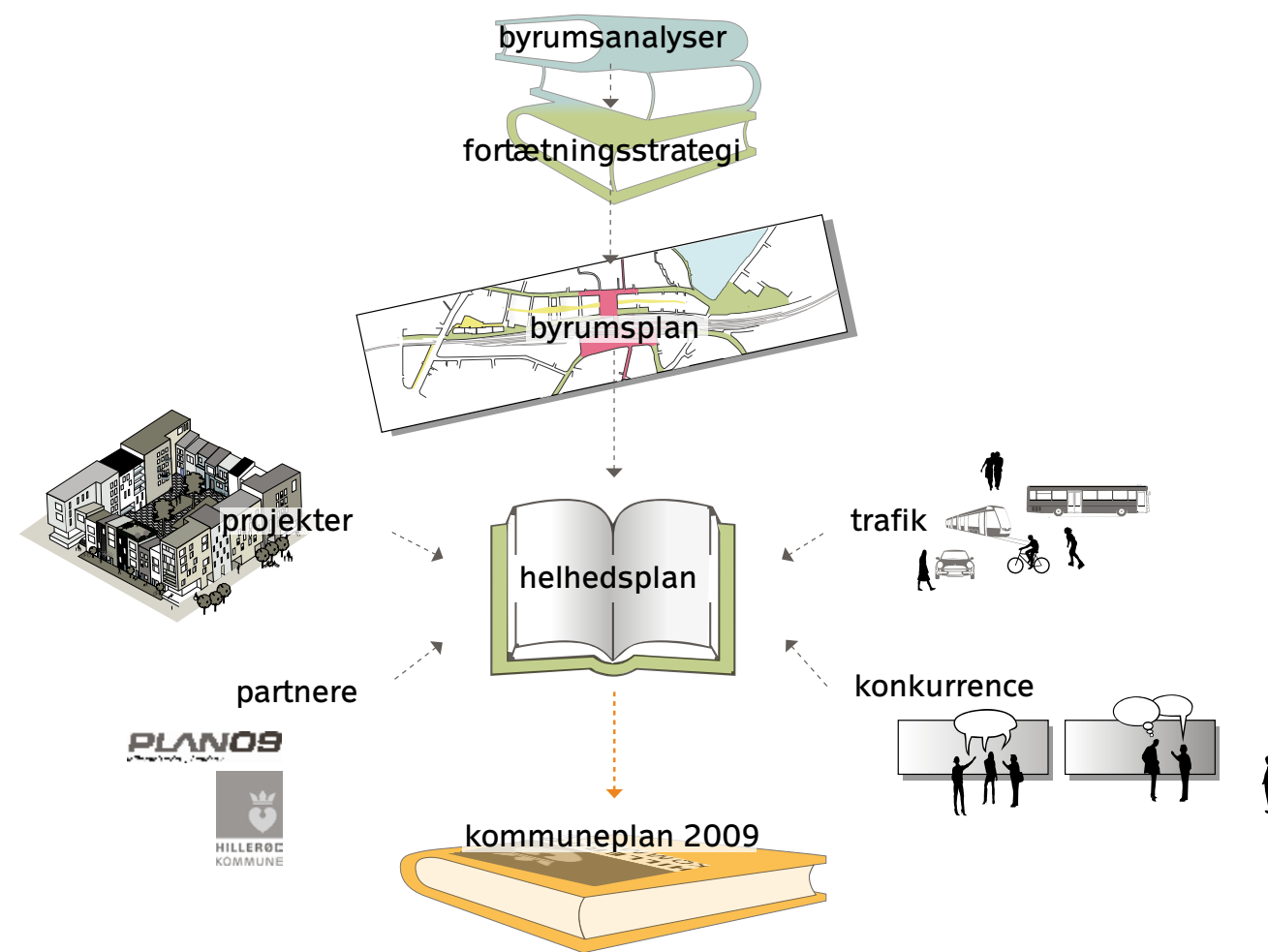
skabsaftalen blev der nedsat en projektgruppe med repræsentanter for alle tre parter, som i de efterfølgende år har samarbejdet om udvikling, planlægning og salg af byggeretter i området.

Hillerød Stationszone er således et eksempel på et byudviklingsprojekt, hvor kommunen i kraft af en partnerskabsaftale har opnået mulighed for at gennemføre en byudvikling, som ellers ikke havde været mulig.

Fortsat fokus på salg af byggegrunde
Hillerød Stationszone har fra starten været udviklet med fokus på projektets realiserbarhed. Den sikres dels gennem den forventningsafstemning for parternes indbyrdes samarbejde, der er sket gennem partnerskabsaftalen, og dels gennem den samarbejdsmodel, der også er etableret gennem partnerskabsaftalen.

Efter finanskrisen forandrede investeringsmulighederne i området sig imidlertid. Det har besværliggjort realiseringen af pro-

jektet i form af lavere efterspørgsel på byggeri i området. Bl.a. har den del af visionen, der drejer sig om at etablere et campusområde, været svært at realisere, idet finansieringen har været baseret på, at uddannelsesinstitutionen skulle frasælge andre byggerier for at kunne opføre nybyggeri i stationszonen. Dette frasalg har vist sig svært oven på finanskrisen. Status i begyndelsen af 2016 er, at der er solgt to byggegrunde, hvor der er opført hhv. en større uddannelsesinstitution og et ungdomsboligbyggeri. Partnerne har ligeledes gennemført byggemodning med veje, stier, klimasikring og byrum. Partnerskabet er fortsat aktivt, og medio 2016 drøfter partnerne vilkårene for en revision af den oprindelige lokalplan med henblik på at styrke salget og dermed realiseringsmulighederne. Det er fortsat den oprindelige samarbejdsaftale og økonomiske fordelingsnøgle, der er udgangspunktet for dialogen om fremtidige udgifter og det reviderede plangrundlag.



I arbejdet med Stationszonen, hvor så mange forskellige aktører har været involveret, har der været et stort behov for en helhedsløsning. Det har krævet metoder og processer, der kan løfte en samlet vision fra en planstrategi til konkretisering i en fysisk plan.

Aftaler og kompromisser bag nytænkende butiksmiljø



Et stort, centralt beliggende område ved Valby Station lå frem til slutningen af 1990'erne som et aflukket og lettere forfaldent område. Området havde været anvendt til industri som det gamle bomulds-spinderi, der lukkede i 1960'erne, og Royal Scandinavias porcelænsfabrik.

Arealet har en attraktiv beliggenhed lige ved en af Københavns mest befærdede togstationer samt handelsmiljøet langs Valby Langgade. Der havde fra mange sider gennem årtier været et ønske om at udvikle området. Udviklingen blev især blokeret af, at der var forskellige interesser blandt private grundejere/developere, kommunen og en meget stærk lokal opinion.

Området var opdelt i flere matrikler med forskellige ejere, hvilket var med til at besværliggøre en samlet udnyttelse. Kommunen ejede kun en meget lille del af arealet.

Det samlede projekt er realiseret og omfatter bl.a. Spinderiet med 15.000 m² butiksmiljø i sammenhæng med Valby Tingsted og den eksisterende handeLsgade Valby Langgade, erhverv, flytning og udvidelse af Valby Skole, idræts- og kulturfaciliteter, fritidsordning, familieboliger, plejeboliger, daginstitutioner og byrum.

Strategier for både bløde og hårde områder

Da de respektive hovedaktørers bestræbelser på at udvikle dele af området var strandet, blev der i 1998 etableret en fælles projektgruppe i et forsøg på at finde kompromisser, der kunne sikre en udvikling af området.

Projektgruppen bestod af ledende repræsentanter for Københavns Kommune, det daværende Valby Bydelsråd, grundejerne Royal Scandinavia & DADES samt deve-

loperen TK Development. Miljø- og Energiministeriets Landsplanafdeling var ikke aktør i området men påtog sig formandskabet for projektgruppen som en form for mægler mellem parterne i forbindelse med gennemførelsen af de såkaldte eksempelprojekter, der indgik i Landsplanredegørelsen 1992.

Omfang og udformning af ny detailhandel var der særlig stor uenighed om. Det fysiske hovedgreb for projektet endte da også anderledes, end der normalt var set ved opførelse af nye butikskoncentrationer. I stedet for et lukket center er det centrale Valby bygget op omkring bevarelsen og omdannelsen af en række markante og karakterfulde historiske bygninger, samtidig med at der med glasoverdækninger, trafikdæmpning og shared spaces er skabt sammenhæng mellem det nye butiksområde Spinderiet, Valby Tingsted og det eksis-



Læring fra det centrale Valby

Omdannelsen af det centrale Valby var næppe endt med at blive løftet på en kvalitativ måde uden den præcise beskrivelse af forudsætninger og forpligtelser mellem parterne i en rammeaftale. Gennem en langstrakt forhandlingsproces mellem stærke lokale interesser, kommunen, grundejerne og en developer blev der skabt kompromisser, som løste en 30-årig interessekonflikt mellem parterne, og som samtidig nytænkte måden at bygge et butiksmiljø på.

Kommunens rolle som interessent forudsatte her ledelsesmæssig bevågenhed, en høj grad af samarbejde og en stor arbejdsindsats på tværs af forvaltningerne. Gennem det tætte samspil blev en række ambitioner inden for flere forvaltningsområder imødekommet, og seks af kommunens syv udvalgsområder bidrog til finansieringen.



I det centrale Valby er historiske industribygninger blevet genanvendt i et butiksmiljø med åbne byrum og gader og et område med glasoverdækning.

sterende handelsmiljø langs Valby Langgade.

En anden udfordring handlede om, at Royal Scandinavia i kraft af kommuneplanen havde ret til en lokalplan for erhvervsbyggeri på sin grund, hvilket imidlertid hverken matchede Bydelsrådets interesser eller kommunens stigende strategiske fokus på behovet for boligbyggeri. Det var ikke på tale med et kommunalt forbud i medfør af Planloven, så løsningen blev, at kommunen fik en option på at erhverve grunden med henblik på at sikre boligbyggeri – hvilket lykkedes.

En integreret del af løsningen handlede om at få finansieringen, men også magelæg og relokalisering af to daginstitutioner på plads. Centralt for løsningen blev her, at kommunen og bydelsrådet så muligheder for at løfte en række ambitioner og imødekomme behov inden for flere forvaltningsområder. Væsentligst kunne kommunen etablere en ny, tiltrængt skole for autister i den eksisterende Valby Skole uden for pro-

jektområdet, mens Valby Skole derved kunne få en nødvendig udvidelse ved at blive flyttet til Ovnhallen på porcelænsfabrikken. Skole og fritidshjem blev dertil lagt under én ledelse, gennem relokaliseringen af de to daginstitutioner blev pædagogiske og ledelsesmæssige ambitioner løftet, nye kultur- og idrætsfaciliteter blev samlokaliseret i en af de historiske industribygninger, og det andetsteds beliggende Valby Sogns Plejehjem kunne nybygges og dermed leve op til moderne standarder.

Udførlig rammeaftale

Udover at være planmyndighed havde kommunen altså en central rolle som forhandlingspart, interessent og bygherre i projektet, hvilket indebærer et usædvanligt tæt samarbejde på tværs af samtlige forvaltninger. Seks ud af kommunens syv udvalgsområder bidrog således i finansieringen.

I forlængelse af den meget store lokalpolitiske interesse for områdets udvikling var der gennem hele processen en omfattende dialog og debat i det offentlige rum.

På baggrund af projektgruppens forhandlinger underskrev Københavns Kommune, Royal Scandinavia, DADES og TK Develop-

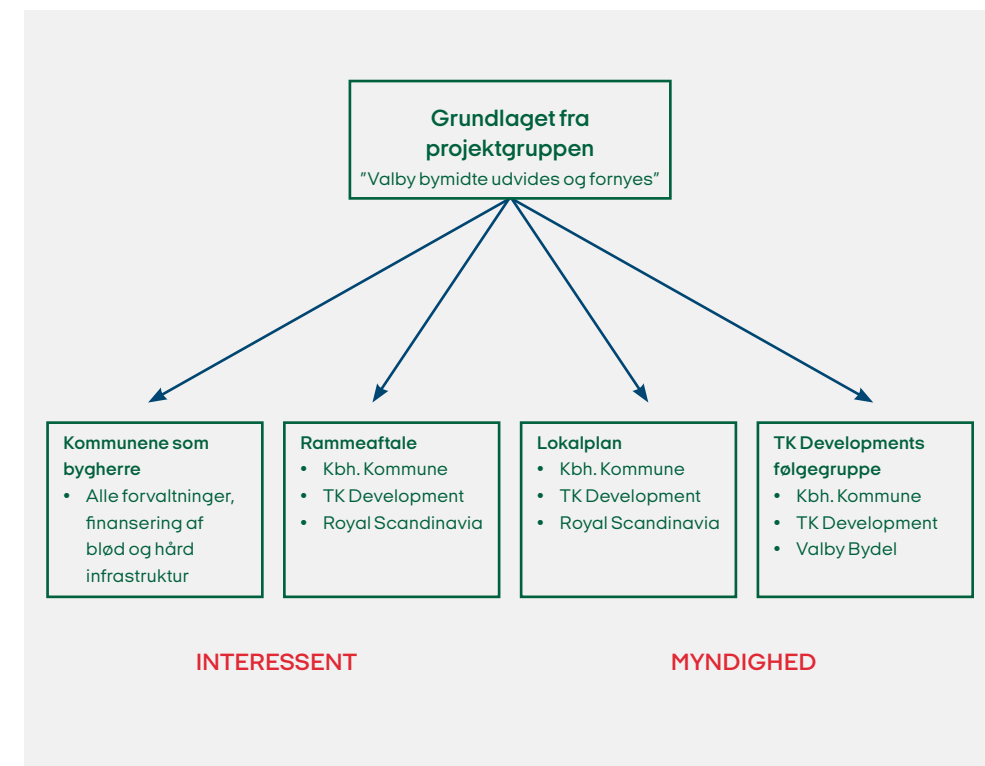
ment en udførlig rammeaftale i 2001, som sikrede synergi mellem aktørernes forskellige interesser og projekter, så de samlet set gav Valby et løft. Rammeaftalen beskrev hver parts aktier og rettigheder i udviklingen af området og fastlagde forpligtelser, som parterne påtog sig i den fælles udvikling af området, anvendelsen af arealerne, centrale forudsætninger for en lokalplanlægning samt for mageskifter og arealoverdragelser.

Fælles forståelse – også internt i kommunen

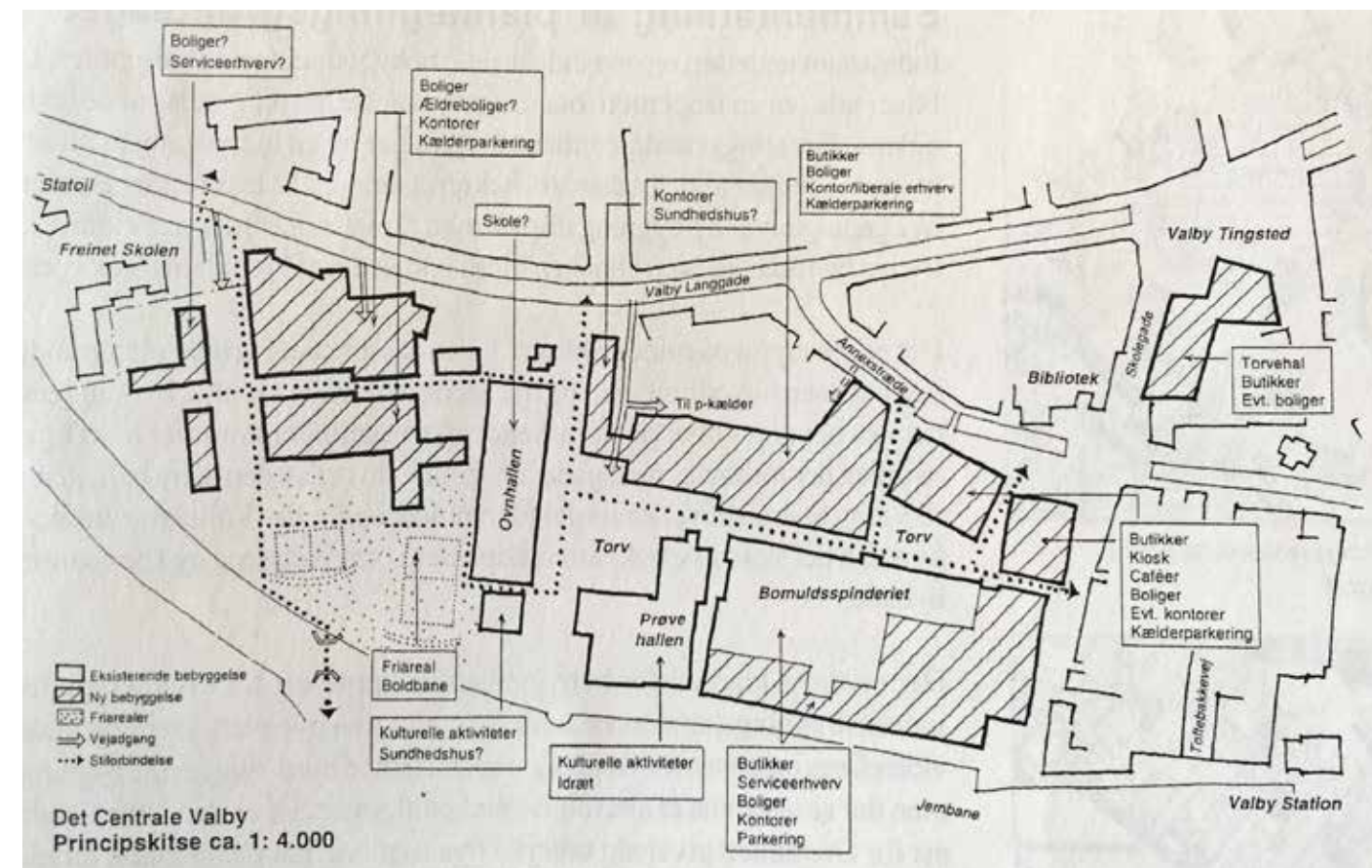
Projektet havde fra starten et stærkt fokus på realiserbarhed. I en vanskelig proces med at få parternes interesser til at spille sammen, handlede en del af arbejdet også om at finde en fælles forståelse mellem kommunens egne forvaltninger. Det var afgørende for, at denne "kabale" gik op, at alle forvaltningerne bød ind på udviklingen af området.

Til gengæld ledte det langstrakte forhandlingsforløb mellem parterne til realiserbare planer, der med rammeaftalens muligheder og forpligtelser gav investorerne sikkerhed for deres investeringer, mens kommunen og de lokale interessenter fik sikkerhed for de ønskede funktioner og kvaliteter.

I udmøntningen af projektgruppens fælles grundlag i 2000-2001 indgik kommunen i flere parallelle forløb og med forskellige roller.



Principskitse med den pøtænkte placering af byfunktioner, som projektgruppen forhandlede sig frem til som det fælles planlægningsgrundlag.



Mange aktører sammen om fysisk og socialt løft til byen



I 2007 og 2010 blev Kokkedal ramt af voldsomme oversvømmelser fra den gennemløbende Usserød Å og en lang række parcelhuse blev oversvømmet. Det blev startskuddet til etableringen af Klimatilpasning Kokkedal, som er et nytænkende projekt, der integrerer byudvikling og klimatilpasning.

Før oversvømmelserne ramte kommunen, havde der gennem længere tid været politisk fokus i Fredensborg Kommune på den skarpe fysiske opdeling mellem de forskellige boligområder i Kokkedal, hvor den manglende sammenhæng i byområdet er med til at skabe utryghed i området.

Ligesom mange andre forstæder oplever Kokkedal de u hensigtsmæssige konsekvenser af tidligere tiders planlægnings-traditioner med adskilte funktioner og adskilt bil-, cykel- og fodgængertrafik. Kokkedals bydele er meget adskilt fra hinanden, de offentlige byrum er nedslidte, og der er mangel på byliv. Beboerne opholder sig sjældent i de eksisterende byrum og bevæger sig sjældent på tværs af de enkelte bydele.

I 2011-12 valgte kommunen derfor i samarbejde med bl.a. boligselskaberne AB Hørsholm Kokkedal og 3B, Fredensborg Forsyning, Lokale- og Anlægsfonden og Realdania at samle eksisterende udviklingsprojekter inden for klimatilpasning og etablering af mødesteder i byen under projektet "Klimatilpasning Kokkedal".

Visionen er at sikre, at klimatilpasningsprojekterne er med til at give området et socialt og fysisk løft og at skabe en ny fortælling om Kokkedal. Klimatilpasning Kokkedal har tre hovedmål, der går på at fremtidssikre byen mod klimaforandringer, skabe sammenhæng mellem ellers adskilte boligområder og løfte området socialt. De grønne elementer skal bruges til at binde boligområderne bedre sammen, og målet er bl.a. at skabe et mere aktivt byliv i forstaden.

Klimatilpasning med merværdi til byen
Klimatilpasning Kokkedal er et integreret byudviklings- og klimatilpasningsprojekt, som skal vise, hvordan der kan skabes merværdi gennem klimatilpasning i et byområde.

Projektområdet dækker 69 ha, som skal omdannes så de grønne områder bedre kan håndtere og forsinke nedbør i området. Samtidig er der fokus på, at fx pladser og byrumselementer har en dobbeltanvendelse, så de kan bruges som forsinkelsesbassin under regnskyll og til andre aktiviteter under mere tørre perioder.

Projektets formål er dels at tilpasse området til større regnskyll som følge af klimaforandringer og dels at skabe en større social sammenhæng i Kokkedal, herunder i Egedalsvænge, som er et udsat boligområde. Endelig skal projektet skabe en bedre byrumsstruktur i hele området, som understøtter et levende og trygt byliv. Bydelene skal hænge bedre sammen, så der ikke er så stor en opdeling mellem de almene boligområder og parcelhuskvartererne, og så byrummene føles mere trygge at færdes i.

Kommunen i partnerskab med boligorganisationer, forsyningsselskab og fonde

Projektet er et eksempel på et initiativ, hvor kommunen sammen med en række aktører løser flere bymæssige udfordringer samtidig, som ikke kunne løses, hvis aktørerne havde handlet på egen hånd. Hensigten er således, at de enkelte projekter skaber et samlet hele, og at de forskellige aktører har en gensidig interesse i at forpligte hinanden, fordi de tilsammen får en større værdi, end de kunne have fået ved at gennemføre deres projekter enkeltvist.



Læring fra Klimatilpasning Kokkedal

Kommunen har i dette projekt gjort et stort stykke arbejde for at sikre relationerne til de forskellige interessenter i projektet og for at få hele holdet til at spille sammen i den praktiske gennemførelse af projektet. Aftalegrundlaget er baseret på, at hver arealejer realiserer de dele af det samlede projekt, der ligger på egen grund. Forudsætningen for at kunne lykkes med et så kompliceret projekt og dets mange parter er derfor, at kommunen har kvalifikationerne til at lede projektet, både i form af økonomisk indsigt, teknisk viden, strategisk forståelse og procesuelle kompetencer.

Samtidig er det afgørende for at få succes med denne type projekt, at kommunen arbejder på tværs af forvaltningerne. Projektet har flere mål og indebærer derfor også mange fagligheder. Kommuner, der ønsker at varetage denne type projekter, skal derfor have den organisatoriske kapacitet til tværgående projektarbejde på plads.



Regnvandshåndtering og leg kan forenes – som her fra indvielsen af en vandlegeplads, som var det første lille delelement i klimatilpasningsprojektet i Kokkedal.

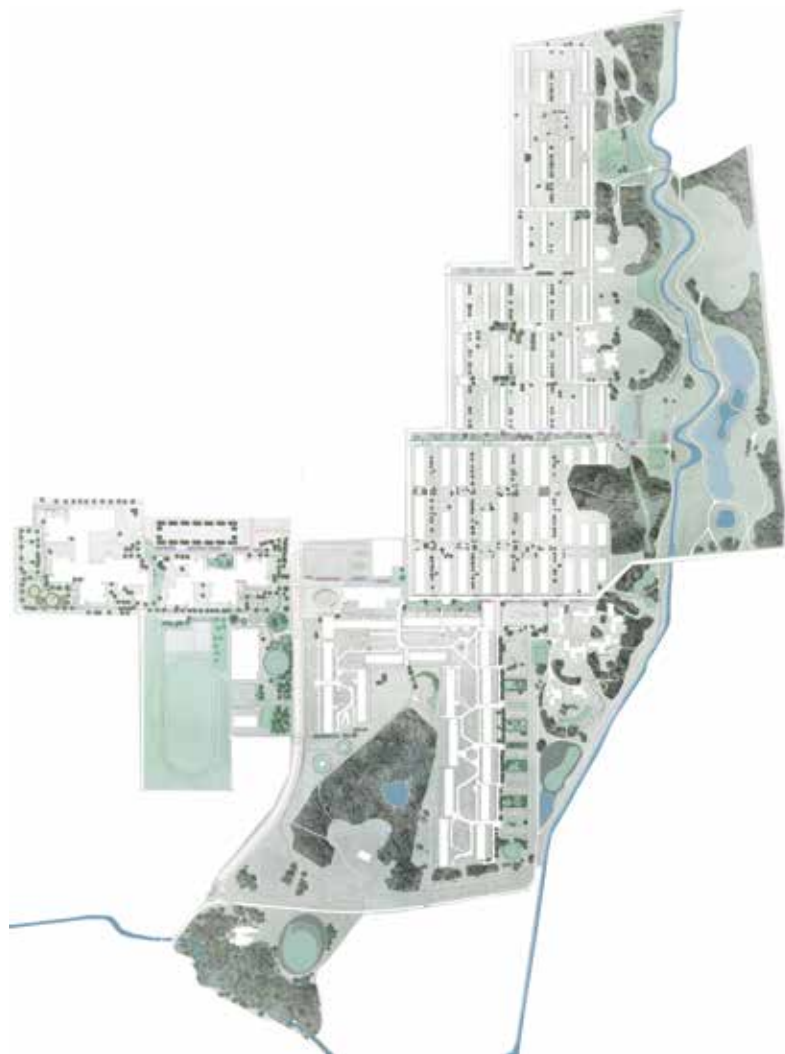
Projektet er ikke et klassisk byudviklingsprojekt, da der ikke bygges nye bygninger, men projektet udvikler den eksisterende by ved at etablere nye fællesarealer i sammenhæng med regnvandshåndtering. Ikke desto mindre er projektet ligeså komplekst som traditionelle byudviklingsprojekter, blandt andet fordi der er mange parter og interessenter med i projektet.

Projektet er organiseret som et partnerskab mellem Fredensborg Kommune, de to almene boligorganisationer, som sammen med kommunen er grundejere, Fredensborg Forsyning som forsyningsselskab samt Lokale- og Anlægsfonden, Realdania, Statens Kunstfond og Landsbyggefonden som støttestivere. Det samlede budget er på 130 mio. kr.

Hver arealejer realiserer sin del af projektet

Realiserbarheden i projektet sikres gennem et aftalegrundlag, som involverer Fredensborg Kommune, boligorganisationerne, Fredensborg Forsyning, Lokale- og Anlægsfonden, Statens Kunstfond og Realdania. Princippet i aftalerne er, at de enkelte arealejere hver især realiserer de dele af projektet, der ligger på deres egen grund – og at de dermed selv bærer udgifterne. Rolfordelingen i projektet er fastlagt således, at Fredensborg Kommune er byggherre for Kokkedal Torv, Hovedstien og Usserød Ådal, mens boligorganisationerne er byggherrer på de LAR-projekter [Lokal Afledning af Regnvand], som bliver etableret på deres respektive arealer.

Realiseringen af Klimatilpasning Kokkedal er ikke afhængig af finansiering uden for partnerskabet. Det letter selvsagt realiseringen af projektet, når først hver af parternes finansiering er tilvejebragt, og den indbyrdes rollefordeling er aftalt. Projektet er dog stadig komplekst at gennemføre, da der er mange aktører med. Det er Fredensborg Kommune, som er ansvarlig for projektets fremdrift.



Projektområdet i Kokkedal dækker en 69 ha. stor bydel med ådal, skole, plejecenter, hal, indkøbscenter og fem boligområder, hvor der bor ca. 3.000 mennesker.



Isflagehaven er et lyst og venligt byrum, der samtidig indgår i en større løsning for regnvandsafledning i projektet Klimatilpasning Kokkedal.

Evaluering af Klimatilpasning Kokkedal

Som en del af Klimatilpasning Kokkedal er der igangsat tre evalueringsspor, hvor tre forsker-teams fra Aalborg og Københavns Universitet skal evaluere projektet. De tre teams skal evaluere 1) de forskellige tekniske og arkitektoniske løsninger til styring af regnvandet, 2) projektets indflydelse på byarkitekturen og brugen af de eksisterende og kommende byrum - og 3) projektets organisering og samarbejdet mellem kommunen, forsyningsselskabet og boligsekskaberne.

Medejerskab og heldig timing bag Københavns kanalby



Omkring årtusindskiftet var Københavns Kommune stadig undervejs ud af store gældsproblemer og havde flere strukturelle udfordringer. København havde fraflytning, ligesom boligbyggeriet lå historisk lavt og med meget lav interesse blandt investorer.

En aftale mellem kommunen og den almene sektor om ophævelse af nogle historiske klausuler om den såkaldte tilbagefaldspligt, gav kommunen et større provenu, hvilket bl.a. gav kommunen mulighed for at disponere betydelige midler til en aktiv boligpolitik, der i 2001 blev vedtaget af en bred forligskreds i Borgerrepræsentationen.

Boligpolitikken sigtede på behov for at skabe et større privat boligmarked, udvikling af den eksisterende boligmasse, fokus på børnefamiliers behov – og på at udnytte muligheder for byudvikling indadtil, dvs. omdannelse af industri- og havneområder.

Samtidig havde Miljøministeriet, Freja Ejendomme, Københavns Havn A/S og Kø-

benhavns Kommune lavet en helhedsplan om kvalitetsbyggeri i Københavns Havn – hvis realisering dog på ingen måde var givet. Helhedsplanen for havnen sigtede på at udnytte havnens herlighedsværdier, primært til boligbyggeri, der blev italesat som havneboliger som alternativ til haveboliger i omegnen af hovedstaden. Heri indgik en plan for Sydhavnen, der kunne gøres til en kanalby efter hollandsk forbillede og med særlige arkitektonisk kvaliteter.

På den baggrund indgik Sluseholmen og resten af Sydhavnen i Københavns Kommunes boligpolitiske handlingsplan som et område, hvor der kunne bygges særligt mange nye familieegnede boliger. Vurderingen var, at Sydhavnen kunne huse mindst 5.000 nye boliger.

Kommunens ønske om at fremme boligbyggeri i København manifesterede sig i et mål om at kickstarte omdannelsen af Sydhavnen gennem påvirkning af processen, indholdet og kvaliteten.

Kommunen ejede ikke selv jord i Sydhavnen, hvor den største blandt grundejerne var det daværende, statsejede Københavns Havn A/S. Havnen fandt det umiddelbart risikabelt og økonomisk uinteressant at byudvikle her. På dette tidspunkt sigtede ejendomsmarkedet i København på erhvervsbyggeri, ikke boligbyggeri – og på andre lokaliteter end Sydhavnen.

Kickstart af Sydhavnen

Strategien blev, at en kvalitetspræget byudvikling på Sluseholmen skulle fremme den videre omdannelse af resten af Sydhavnen. Området var et tidligere industriområde og erhvervshavn, så kanalbyen skulle skabes "fra bunden".

Den nordlige del af Sluseholmen udgjorde en god første etape, da der her kun var én ejer, Københavns Havn A/S, hvilket gjorde området lettere at gå til. Desuden var arealet stort nok til, at man kunne tage et helhedsgreb på byggemodning, forurenede jord og etablering af øer og kanaler, samtidig med at etapens over 1.000 boliger udgjorde en passende kritisk masse til at understøtte nye daginstitutioner, butikker, busbetjening m.m.

Det økonomisk-organisatoriske greb var, at havnen og kommunen gennem en dannelse af Byggemodnings-



Læring fra Sluseholmen

Erfaringerne fra Sluseholmen viser, at Københavns Kommunes rolle som medejer var nødvendig for at kickstarte omdannelsen af hele Sydhavnen. Det betød samtidig, at kommunen tog del i den økonomiske risiko, der var forbundet med, om projektet kunne lykkes, og om byggeretterne kunne sælges.

Sluseholmen er også et eksempel på heldig timing, hvor planlægningen blev gennemført, mens der var dårlige tider, hvorved byggeriet var klar til at gå i markedet, da det vendte, og boligerne kunne realiseres over en uventet kort periode, inden markedet igen dykkede op til finanskrisen.

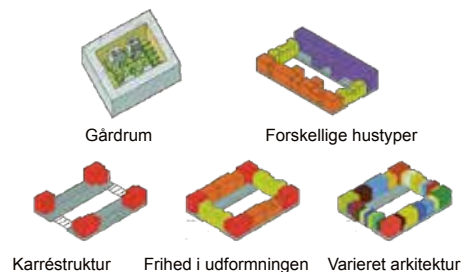
Organiseringen af projektet i et partnerselskab gav kommunen mulighed for at stille kvalitetskrav, som det ellers ikke havde været muligt at stille som myndighed alene, bl.a. i forhold til kvalitet i byggeriet, miljørigtigt byggeri og almene boliger. En forudsætning for at lykkes med modellen er, at der er præcision i aftalegrundlaget i forbindelse med selskabsstiftelsen og sidenhen i aftaler om investorens byggeprojekter.

Endelig viser erfaringerne, at selskabsmodellen forudsatte en høj grad af tværfagligt arbejde i kommunen, herunder en tværgående projektleder, som bandt alle kommunale forvaltningsarbejde sammen.

Helhedsplan 2002 for en kanalby i Sydhavnen

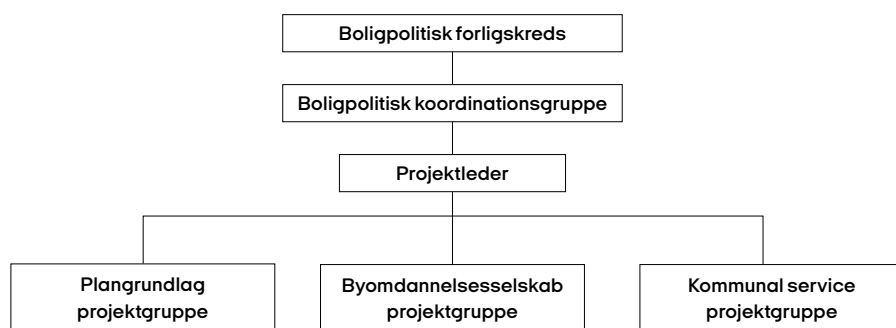


Op mod 5.000 boliger
Servicehverv
1-2 skoler
5-8 daginstitutioner



Tydelige principper skulle sikre den ønskede karakter og variation i bebyggelsen i Københavns Sydhavn. Nederst på oversigtskortet ses Sluseholmen med den første etape i udviklingen af hele Sydhavnen som kanalby.

Kommunens organisering af arbejdet med Sydhavnen



En stærk politisk forankring kombineret med projektorganisering på tværs af kommunens forvaltninger har været vigtig for gennemførelse af byudviklingen på Sluseholmen.

selskabet Sluseholmen P/S delte risiko og ansvar for realiseringen af Sluseholmen som kanalby. Forhåbningen var, at de øvrige dele af Sydhavnen efterfølgende kunne realiseres på almindelige vilkår, altså uden kommunal deltagelse i selskabsdannelser. Det må siges at være lykkedes.

Kommunal indflydelse og services

Kommunens medejerskab i Sluseholmen P/S gav indflydelse på, at der ved selskabets salg af byggeretter til developere indgik betingelser om bl.a. arkitektur, miljøorienteret byggeri, indpasning af almene boliger samt bopælspligt, dvs. mere end det var muligt at opnå som planmyndighed

alene. I aktionæroverenskomsten for selskabet indgik nemlig vilkår for selskabets videresalg af arealer, og disse vilkår førte til krav om, at flere arkitekter skulle deltage i udformningen af facaderne i det enkelte byggefelt, og at Sjoerd Soeters, den hollandske arkitekt bag masterplanen, skulle tilknyttes som rådgiver og supervisor på de enkelte byggeprojekter.

Selskabets salgsforhandlinger med tre større developere, som havde vist interesse for projektet og dannet "Sluseholm-konsortiet", blev varetaget af medejeren Københavns Havn i kraft af deres kompetencer og erfaringer på dette område.

Med reference til kommunens boligpolitiske forligskreds og en administrativ boligpolitisk koordinationsgruppe etablerede Københavns Kommune - på tværs af forvaltningerne og med en overordnet projektleder - tre projektgrupper, som skulle fokusere på henholdsvis selskabsdannelsen, plangrundlaget og kommunale services.

Der var fokus på vigtigheden af at få etableret kommunale services i området. En vuggestue åbnede relativt hurtigt i en af stueetagerne, dernæst et kommunalt havnebad og en vejbro mellem Sluseholmen og Teglholmen, mens den planlagte skole på nabøen Teglholmen først åbnede i 2013.

Heldig timing

At det lykkedes at realisere Sluseholmen, må i høj grad tilskrives, at havnen og kommunen dannede det fælles selskab, som delte risikoen og ansvaret.

Sluseholmen må også siges at have ramt markedet på et "heldigt" tidspunkt. Da projektet blev besluttet igangsat og forberedt i 2000-02, var der ikke efterspørgsel på boligbyggeri, især ikke på det sted i København. Det ændrede sig i takt med, at selskabet blev stiftet i 2003, developernes projekter blev opført fra 2004, og indflytningen foregik i 2006-08. Projektet blev altså realiseret op til finanskrisen, mens boligmarkedet var overophedet. Det betød også, at markedsprisen på boligerne på Sluseholmen endte højere, end det havde været forventet fra kommunens side ift. en målsætning om også at få bygget nye, attraktive ejerboliger til overkommelige priser.

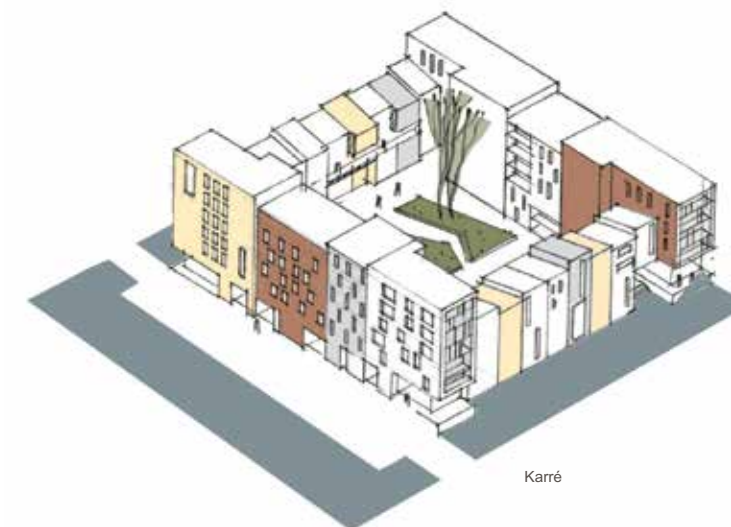
Den store efterspørgsel betød, at realiseringen gik stærkt, og at de to ejere stod med et afkast, da selskabet ca. ti år efter stiftelsen kunne likvideres.

De otte boligkarréer på Sluseholmen huser i dag 1.300 boliger, heraf 150 almene boliger. Sluseholmen adskiller sig bl.a. fra andre nyere karrébyggerier i København ved, at bygningsfacaderne er designet af et større antal arkitektfirmaer, hvilket giver området et mere varieret udtryk.

Byudviklingen på Sluseholmen udløste i 2009 årets Byplanpris fra Dansk Byplanlaboratorium for sin kvalitet.



Kanalbyen på Sluseholmen består af boligkarréer, placeret på selvstændige øer. For at opnå et forskelligartet udtryk er facaderne tegnet af forskellige arkitekter.



Karré

Byudvikling bliver til kommuneudvikling



Høje-Taastrup Kommune har gennem flere år haft fokus på at løfte den vestlige del af kommunen, Hedehusene. Der er behov for at understøtte handels-, forenings- og erhvervslivet, ligesom det gennemsnitlige skattegrundlag i kommunen er en udfordring. Det er også i Hedehusene, at man finder Charlotteager, som er et alment boligområde, der er optaget på den såkaldte ghettoliste. Kommunen har et klart strategisk fokus på, at koble byudvikling i Hedehusene til politiske dagsordener om velfærdsudvikling, eksempelvis på skoleområdet.

Med dette sigte på en positiv udvikling af Hedehusene har Høje-Taastrup Kommune etableret byudviklingsprojektet NærHeden i partnerskab med Realdania By & Byg. NærHeden dækker et område på 65 hektar lige syd for Hedehusene Station og består af et tidligere industriområde, et landbrugsareal og et naturområde med mindre søer.

Der skal i etaper over godt 20 år bygges 3.000 nye boliger, som til sammen skal kunne huse op til 8.000 beboere.

Hensigten er at katalysere en positiv udvikling af hele Hedehusene gennem etableringen af NærHeden. Det har fra starten været partnerskabets fælles vision, at "NærHeden skal være et forbillede for fremtidens bæredygtige forstad og en central driver for udviklingen i Hedehusene med muligheder for en høj livskvalitet baseret på en sund livsstil, fællesskaber og aktivitet i by, natur og landskab".

Målsætningerne for udviklingen af NærHeden er at sætte nye standarder for bæredygtig byudvikling, både miljømæssigt, socialt og økonomisk. Det betyder ikke mindst, at NærHeden har et stort fokus på den sociale sammenhængskraft i området og ønsker at tiltrække ressourcestærke mennesker i bred forstand – mennesker,

der ønsker at tage ansvar for eget liv, og som ønsker at bidrage positivt til livet i den nye bydel og dermed også være med til at styrke Hedehusene samlet set.

Fokus på nemt hverdagsliv og sammenbinding med eksisterende by

Med afsæt i projektets vision er planerne for realiseringen af NærHeden sammenfattet i en udviklingsplan med fire ben: en fysisk, en økonomisk og en strategisk plan samt en etapeplan.

I det fysiske hovedgreb indgår et stort grønt parkstrøg – Loopet – som løber gennem NærHeden, nord over jernbanen og gennem Hedehusene, og dermed binder NærHeden bedre sammen med resten af Hedehusene. Langs Loopet, der bliver for fodgængere og cyklister, finder man al offentlig og privat service.

Dertil hviler udviklingsplanen på en række strategier. Kodeordene for NærHeden er her, at bydelen vil skabe rammerne for et nemt hverdagsliv, hvor der er kort adgang til indkøb, fritidsaktiviteter, skole, offentlig transport og natur. NærHeden skal være en ny forstadstype, der søger at kombinere storbyens tæthed og byliv med kvaliteterne fra forstaden, fx private haver og grønne arealer.

I partnerskab om byudvikling

Udviklingen af NærHeden varetages af byudviklings-selskabet NærHeden P/S, som er etableret i et partnerskab mellem Høje-Taastrup Kommune og Realdania By & Byg, der hver ejer 50 % af aktierne. Samme partnerskabsmodel anvendes – med varierende fordelinger af ejerskabet – i søsterprojekterne Køge Kyst, Ringkøbing K og Kanalbyen i Fredericia.

Grundlaget for samarbejdet er en partnerskabsaftale, som de to partnere indgik ved stiftelsen af NærHeden P/S i 2013.

Byudviklingsselskabet har sit eget sekretariat og har ansvaret for at udvikle, byggemodne og sælge arealerne, mens det er private investorer og bygherrer, som skal opføre de enkelte byggerier.



Læring fra NærHeden

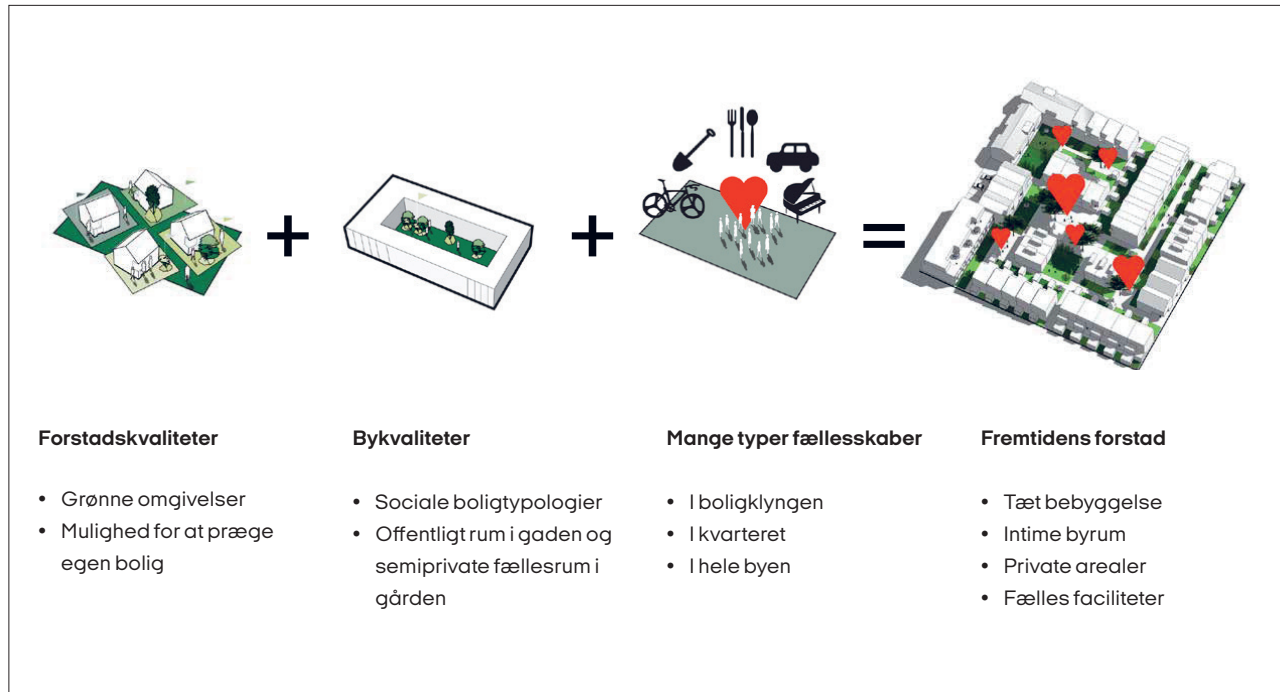
Styrken i selskabskonstruktionen har understøttet Høje-Taastrup Kommunes muligheder for at koble byudviklingsprojektet til sine strategiske dagsordener på flere velfærdsområder – byudviklingen bliver til kommuneudvikling.

Udviklingen af NærHeden gennem et partnerskab giver en høj grad af styringsevne for kommunen, samtidig med at et selskab kan agere smidigt, når det handler om at sælge byggerier til investorer eller gennemføre bygge- og anlægsopgaver.

Det er en styrke for partnernes samarbejde, at de fra starten formulerede en fælles vision som ledetråd gennem projektets faser.

Både selve partnerskabet bag NærHeden og det, at kommunen understøtter projektet gennem væsentlige politiske og økonomiske prioriteringer, øger sikkerheden for investorerne og fremmer visionens realisering.

NærHeden er også et eksempel på anvendelse af en firbenet udviklingsplan og et kvalitetsprogram som robuste, strategiske værktøjer. Dels som styrende for realiseringen af byudviklingsprojektet, dels i kvalitetsstyringen af investorerens byggerier og af NærHedens egen byggemodning.



I NærHeden er det en bevidst strategi at kombinere det bedste fra forstaden og byen i en ny type tæt forstad.

I selskabets bestyrelse er kommunen repræsenteret ved borgmesteren og en repræsentant for den politiske opposition. Kommunaldirektøren og den tekniske direktør indgår i partnerens fælles styregruppe, og der er i forvaltningen en tydelig organisering af samarbejdet med selskabet.

Udover at være medejer og myndighed bestræber kommunen sig på at sikre samspil mellem sine vel-

færdsdagsordener og realiseringen af NærHeden. Opførelsen i 2018 af en ny skole i NærHeden til betjening af større dele af Hedehusene skal således både indfri høje pædagogiske og læringsmæssige ambitioner og udvikles som et Byens Hus, samtidig med at skolen i sig selv vil være en væsentlig attraktor for kommende tilflyttere til NærHeden.

Kommunen har også igangsat en ambitiøs boligsocial indsats i Charlotteager. Dertil etablerer kommunen et længe efterspurgt springgymnastikcenter i NærHeden, en vejbro over jernbanen, et markant kvalitetsløft af By-parken i Hedehusene og et løft af stationsforpladsen samt af hovedgaden i Hedehusene lige nord for projektområdet.

Udviklingsplan og kvalitetsprogram som styrende for realiseringen

Projektets realiserbarhed hviler dels på grundige analyser af bl.a. projektets udgifter og indtægter over årene og mulighederne for at afsætte byggeretter, dels af styrken i partnerskabet mellem Høje-Taastrup Kommune og Realdania By & Byg.

Et vigtigt element i udviklingsplanen er en række åbningstræk, der skal få projektet godt fra start.

I forlængelse af udviklingsplanen er der lavet et kvalitetsprogram, som er et dialogværktøj målrettet de investorer og developere, der køber byggeretter. Her er



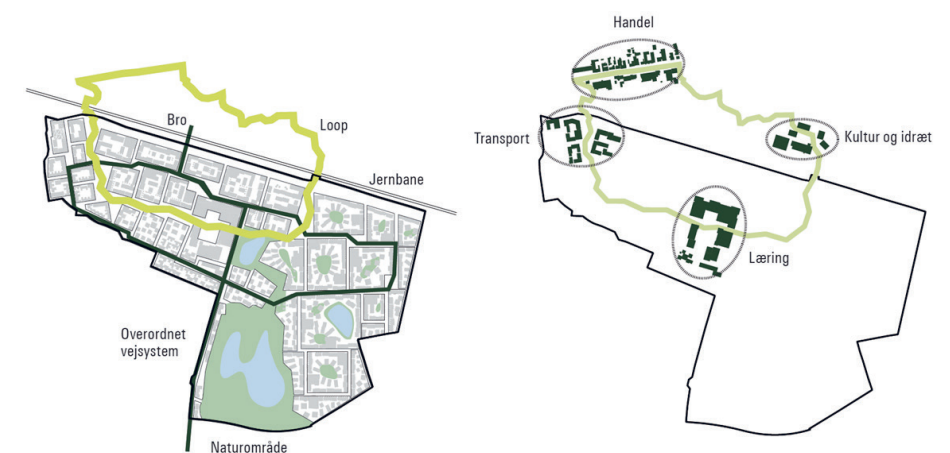
beskrevet de krav og principper for byggeri på de enkelte storparceller, for eksempel om variationer i bebyggelsen, mødesteder og lokal afledning af regnvand. Der er også beskrevet kvalitetsniveauer for den byggemodning, som NærHeden selv varetager.

De ønskede kvaliteter i området skal således sikres ved, at selskabet godkender skitseforslag fra de udviklere, der køber grunde af NærHeden for at opføre byggeri,

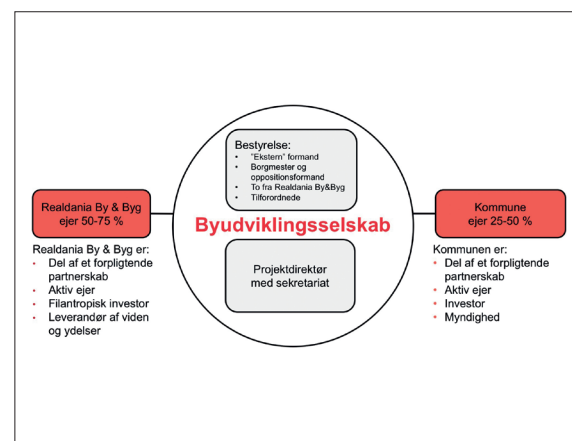
Dertil stiftes en bydelsforening for hele NærHeden, som udover at varetage nogle driftsmæssige opgaver også kan danne en formel ramme om fællesskaber i bydelen.

Byggemodningen af området og etableringen af springgymnastikcentret er påbegyndt i 2016, og det forventes, at de første beboere flytter ind i 2017-18. I 2018-19 bygges den nye skole i NærHeden – en skole, der også kommer til at betjene andre dele af Hedehusene. Den etapevise realisering af bydelen forventes at ske frem mod 2040.

På et 65 ha. stort område ved Hedehusene Station med natur og tidligere industriarealer skal NærHeden udvikles som en bæredygtig forstad med 8.000 indbyggere.



"Loopet" er et hovedgreb i udviklingen af NærHeden. Den nye grønne forbindelse skal ikke kun give liv til den nye bydel men også binde den tæt sammen med det eksisterende Hedehusene, som projektet skal give et løft. Alle udadvendte byfunktioner placeres langs Loopet.



NærHeden er udviklet med samme type organisering og værktøjer som søsterprojekterne Køge Kyst, Ringkøbing K og Kanalbyen i Fredericia.

Ambitiøs havneomdannelse løfter byen



I 2001 udarbejdede Mandag Morgen et kompetenceregnskab for Sønderjylland. Konklusionen var nedslående. Kompetenceregnskabet viste, at borgerne i området generelt havde et lavt uddannelsesniveau, at unge flyttede væk, og at der var stigende arbejdsløshed. Året efter overgik Sønderborg Havn fra at være en kommunal selvstyrehavn til at være en kommunalhavn. Dette gjorde det muligt at udvikle havnen til en ny bydel som led i bestræbelserne på at tiltrække ressourcestærke borgere.

På den baggrund blev "Byens Havn" formuleret som et projekt, der skulle tiltrække både borgere, erhverv og turister, gøre Sønderborg By mere levende og skabe en høj bykvalitet. Med projektet Byens Havn omdannes den tidligere industrihavn i Sønderborg til en ny bæredygtig bydel med parker, boliger, erhvervsjendomme, bygninger til rekreative og kulturelle formål samt hotel.

Projektet dækker den nordlige del af Sønderborg Havn, som omfatter 55.000 m² og strækker sig over en 800 meter lang havne- og kyststrækning på Alssiden af Sønderborg.

Visionen for Byens Havn er, at havnen skal påvirke og ændre byen, styrke forretningspotentialer for Sønderborg og mulighederne for beboerne i området. Det største enkeltprojekt er et 19 etager højt hotel med spa-aktiviteter som forventes at skabe 500 blivende arbejdspladser.

Byens Havn er en ud af tre strategiske indsatser i Sønderborg Kommune. De to andre indsatser er hhv. ProjectZero, der har som formål at gøre Sønderborg til et CO₂-neutralt vækstområde 20 år før resten af Danmark, og kommunens satsning på at styrke turismen i området.

Højt ambitionsniveau og branding

Sønderborg Kommune tog fra begyndelsen af projektet den beslutning, at havnen skulle udvikles med et meget højt ambitionsniveau og i en international, høj arkitektonisk standard.

Erfaringen fra etableringen af Alsionprojektet i Sønderborg har vist, at det kan lade sig gøre at realisere store og ambitiøse projekter i Sønderborg Kommune. Alsion indeholder bl.a. i dag en afdeling af Syddansk Universitet, en forskerpark og en stor koncertsal.



Til Byens Havn valgte kommunen derfor den canadisk-amerikanske stjernearkitekt Frank Gehry til at tegne masterplanen for området. Kommunen så en inspiration i omdannelsen af Bilbao, hvor Frank Gehry har tegnet det berømte Guggenheim-museum. Det fysiske greb inddeler havnen i fire forskellige kvarterer. Områderne bliver hhv. rekreative byparker og områder af mere urban karakter med tætte bebyggelser og aktiviteter. Der skal etableres en række byggeprojekter i området, herunder boliger, kontorer, et multikulturhus, et oplevelseshotel med spa-aktiviteter, en kunsthall og en bypark. Herover skal der etableres en lang promenade langs kysten og et parkeringshus. Sønderborg Kommune forventer, at der i hotellet og de tilknyttede spa-aktiviteter årligt vil komme 250.000 besøgende, og at multikulturhuset dagligt besøges af 1.500 mennesker.

Endelig har Sønderborg Kommune lagt en meget proaktiv brandingstrategi, som ikke kun retter sig mod Danmark men også mod Europa. Dette har kommunen haft held med, og flere af investorerne i havneprojektet kommer fra Tyskland.

Kommunen er både bygherre og medejer af byudviklingselskab

Projektet er et eksempel på, at kommunen har anvendt selskabsmodellen til at danne et offentligt-privat arealudviklingselskab. Sønderborg Havneselskab blev etableret i 2006 af Sønderborg Kommune og Bitten &



Læring fra Sønderborg Havn

Beslutningen om, at Sønderborg Havn skal udvikles i en international arkitektonisk standard, har medvirket til at gøre projektet til noget særligt og har sammen med en proaktiv brandingstrategi gjort det muligt for Sønderborg Havneselskab at tiltrække investorer.

Alsion er blevet en succeshistorie, og dette projekt har været med til at give en tro på, at det kan lade sig gøre at gennemføre store projekter i byen.

Det er kommunens egen vurdering, at kommunen ikke kunne have drevet Byens Havn-projektet selv, da den energi og positive utålmodighed, som havneselskabet har, ikke kunne være frembragt i et rent kommunalt projekt.



Mads Clausens Fond. Kommunen solgte et areal på 55.000 m² til selskabet ved dets etablering, og kommunen og de øvrige ejere indskød kapital.

Partnernes fælles selskab har til opgave at realisere målet og visionen for Sønderborg Havn, herunder også sikre at området bliver energimæssigt bæredygtigt i tråd med kommunens ProjectZero-projekt. Havneselskabet skal sikre byggemodningen og står også for markedsføring og salg i forbindelse med bebyggelse af arealer.

Koblingen mellem Sønderborg Kommune og Sønderborg Havneselskab foregår gennem et centralt samarbejdsforum, der skal orientere og indstille planer til godkendelse i politiske udvalg.

Ud over rollen som medejer af havneselskabet er Sønderborg Kommune bygherre og finansierende part af en række byggerier og byrumsforbedringer i området. Det drejer sig bl.a. om etablering af et multikulturhus i et gammelt pakhhus, som skal renoveres og omdannes til det nye formål med støtte fra A. P. Møller Fonden, nye promenader, parker og pladser, omlægning af veje, renovering af kajindfatninger og etablering af et parkeringshus.

Selskabsdannelse og politisk enighed har sikret fremdriften
Realiserbarheden af projektet sikres gennem tre forhold. For det første har projektet hele vejen igennem været præ-

get af politisk enighed. For det andet har etableringen af Sønderborg Havneselskab sikret, at der har været en tilstrækkelig utålmodighed på den korte bane i forhold til at sikre fremdriften af projektet. Samtidig har havneselskabet også givet projektet en bedre økonomisk ramme for realiseringen af projektet, end hvis det havde været drevet af kommunen alene.

I modsætning til andre projekter i denne publikation har omdannelsen af Sønderborg Havn ikke været negativt påvirket af finanskrisen. Projektet blev planlagt under finanskrisen, hvorved byggegrunde kom på markedet efter krisens værste år. Projektet tog sin begyndelse, da byrådet i Sønderborg Kommune i 2005 vedtog en udviklingsplan for projektet, og i 2008 blev masterplanen offentliggjort. Herefter blev der udviklet en rammelokalplan for havnen. I 2010 udviklede arkitektfirmaet Juul | Frost Arkitekter en mere detaljeret designguide, som fulgte op på masterplanen, og som udstak retningslinjer for havnens karakter og identitet.

Ved udgangen af 2015 var tre fjerdedele af arealerne under opførelse eller havde en købsaftale på plads. Det drejer sig om et boligbyggeri og et kontorbyggeri, som begge er ibrugtaget, samt multikulturhuset og hotellet, som begge er under opførelse. De resterende 25 % af byggerierne, som omfatter en kunsthøls samt kontor- og boligbyggerier, er under udvikling men endnu ikke solgt.

Visualiseringer af det nye multikulturhus, som skal være med til at løfte havneområdet i Sønderborg.



Oversigt over det samlede byudviklingsområde ved Sønderborg Havn, hvor rekreative byparker skal veksle med områder af mere urban karakter.

Ejerskab, politisk vilje og evne til omstilling



I 1995 ønskede Aarhus Havn at fordoble sin kapacitet bl.a. med henblik på, at havnen i fremtiden kunne håndtere nye oversøiske containerruter. På det tidspunkt var Aarhus Havn en traditionel industrihavn, som lå midt i en by, der var ved at forlade de traditionelle industrierhverv og udvikle et mere vidensbaseret erhvervsliv. Havnens plads på det "mentale landkort" i Aarhus var under forandring i de år, og havnens udviklingsplaner satte derfor gang i en bred diskussion af bl.a. udsigten mod bugten, manglende rekreative muligheder og nye bymæssige anvendelser.

Diskussionen ledte til gennemførelsen af en byplanidékonkurrence i 1999, som munde- de ud i et forslag til etableringen af Aarhus Ø-projektet. Projektet omdanner hele den nordlige del af Aarhus Havn til by.

Oprindeligt blev projektet igangsat med det formål at danne en bedre visuel og funktionel overgang fra byen til havet. Visionen var at forskønne området, at danne en byplanmæssig sammenhæng med Aarhus midtby og at udvikle rekreative muligheder

ved bugten. Det var ikke oprindeligt tanken, at Aarhus Ø skulle blive et af byens vigtigste udviklingsprojekter.

Senere forandrede visionen sig. I dag er Aarhus Ø blevet et billede på den fysiske forvandling, som byen gennemgår i disse år, og projektet er et vigtigt, strategisk element i realiseringen af Aarhus Kommunes vækststrategi, som indeholder mål for, at kommunen i 2030 har 375.000 indbyggere, 220.000 arbejdspladser, 200.000 boliger og 60.000 studerende.

Politisk kompromis – og konsekvens

I 2000-2001 var det vigtigste strategiske fokus for projektet at finde en løsning, der kunne gennemføres i enighed mellem den del af det politiske liv i Aarhus, der ønskede en udvidelse af Aarhus Havn, og den del der ønskede, at der skulle bygges by på havnen. Byrådet vedtog det kompromis, at Aarhus Havn kunne udvide sine aktiviteter længere ude i Aarhus Bugt, mens hele den nordlige del af den eksisterende havn kunne omdannes til by. Det byplanmæssige greb, som fulgte dette kompromis, var

en traditionel byplan, der så byen mere "fra oven", end den handlede om livet mellem husene. De bærende idéer var ved projektets begyndelse dels at etablere en ny plads i forlængelse af åløbet ud mod havet, dels en promenade langs med bugten fra Risskov i nord til Marselis i syd.

Herefter handlede det om at holde kursen i projektet, da byggeriet gik i stå i 2007 forud for finanskrisen. I 2008 og 2009 var der usikkerhed om, hvorvidt Aarhus Ø-projektet kunne gennemføres. Kommunen kunne have valgt at udskyde eller helt droppe projektet, men kommunen valgte at holde fast om end med en justering af projektets indhold. I kølvandet på krisen gentænkte kommunen kvalitetene i området, og det ledte til et nyt byplanmæssigt greb. Efterhånden som byggerier skød op i området, fandt man, at der manglede liv mellem husene i området, og Aarhus Kommune har derfor valgt at udfordre masterplanens stringente aksetænkning og øget sit fokus på at skabe et attraktivt bymiljø i området. Det er bl.a. sket i udbuddet af en udviklingsplan for Bassin 7, som skal gentænke Aarhus Ø-området.

Her har kommunen via sit ejerskab bl.a. stillet krav til forretningsmodellen for en kommende café i området, som er vigtig, da den vil have en stor betydning for publikumsattraktiviteten og dermed bykvaliteten.



Læring fra Aarhus Ø

I kraft af politisk vilje og ejerskabet til arealet har Aarhus Kommune haft mulighed for at fastholde den strategiske retning for projektet, da finanskrisen truede med at udskyde eller standse projektet – og kommunen har evnet at justere sine greb over tid.

Gennem ejerskabet har Aarhus Kommune også haft mulighed for at understøtte byggeprojekter, som ikke kunne finde finansiering under finanskrisen. Dermed har kommunen kunnet sikre realiseringen og kvalitetsniveauet i projektet.

Omkostningen har bl.a. været, at kommunen har påtaget sig en betydelig likviditetsmæssig belastning i perioder, hvor byggegrunde i Aarhus Ø-projektet ikke har kunnet afsættes i markedet.

Det tværgående samarbejde mellem de kommunale forvaltninger har krævet en stor arbejdsmæssig indsats fra kommunen side, og det har her været afgørende vigtigt, at Aarhus Kommune har etableret et permanent projektsekretariat, som har koordineret på tværs af kommunale forvaltninger.

Arbejdsmetoden i området er dermed ændret med tiden og der er kommet flere kvalitetsparametre med, når nye projekter vælges. I dag har projektet mindre fokus på planer og akser og større fokus på at skabe en kvalitetsfyldt bydel i øjenhøjde, som er for alle aarhusianere.

Kommunalt ejerskab gennem grundkøb

Projektet er et eksempel på et byudviklingsprojekt, som er gennemført med kommunen som arealudvikler. Aarhus Kommune indgik i 2005 en købsaftale med Aarhus Havn. Kommunen ejer således området og varetager selv planlægning, byggemodning, markedsføring, kommunikation, salg mv. i området. Fra kommunen påbegyndte realiseringen af projektet i 2006 og frem til 2016, har kommunens arbejde med projektet været varetaget af en selvstændig kommunal forvaltningsenhed, Bolig og Projektudvik-

ling [tidligere Arealudvikling Aarhus]. Enheden varetager alle aspekter af opgaven med at udvikle og sælge området.

Enkel organisering og bred politisk forankring

Aarhus Ø-projektet er fra begyndelsen af projektets levetid blevet udviklet med en høj grad af realiseringsikkerhed for øje. Realiserbarheden i projektet har været sikret på tre måder. For det første gennem en detaljeret og gennearbejdet købsaftale mellem Aarhus Kommune og Aarhus Havn. For det andet gennem etableringen af et selvstændigt projektsekretariat i Aarhus Kommune, som gav kommunen den organisatoriske kompetence til at løfte et projekt i denne størrelse. For det tredje gennem nedsættelse af et særligt politisk udvalg med deltagelse af alle partier i byrådet, der har indstillet beslutninger om alle salg i området til byrådet.

Da finanskrisen ramte projektet, blev det finansielle grundlag for de første projekter i området fuldstændig forandret, og for at kunne gennemføre projektet, valgte kommunen at hjælpe nødlidende byggeprojekter med at finde ny finansiering. Derved fortsatte realiseringen af projektet, selvom det gik langsommere end forventet fra 2007 til 2010 som følge af finanskrisen.

Efter planen skal Aarhus Ø kunne huse 7.000 beboere og 12.000 arbejdspladser. Medio 2016 er der bl.a. opført et domicil for Bestseller, uddannelsesbyggeriet Navitas for Ingeniørhøjskolen og Maskinmesterskolen, DOKK 1, som er Aarhus' nye multikulturhus, Grundfos Kollegiet og boligbyggerierne Isbjerg, Lighthouse, Marina House, Havnehusene og Vulkanen. Den nye letbane i Aarhus får stoppested i området fra 2017.



Aftenstemning ved Aarhus Havn. I baggrunden ses det karakteristiske boligbyggeri Isbjerg.



Strandbaren i Aarhus Ø er et eksempel på projektets øgede fokus på at skabe en bydel i øjenhøjde med borgerne. Strandbaren er en midlertidig aktivitet, som lukker i 2017 og erstattes af fem restauranter og et helt nyt havnebad [t.h.].



Fysisk og mental bytransformation



Thomas B. Thriges Gade var indtil 2014 en central færdselsåre i Odense, der forbandt den nordlige og sydlige del af byen. Siden gaden blev anlagt i 1960'erne efter massive nedrivninger til dette gadegennembrud, har den været omdiskuteret, da den deler bymidten i to.

I 2010 besluttede Odense Byråd at omdanne Thomas B. Thriges Gade til by. Omdannelsen er en del af Odenses strategi om at udvikle byen fra en stor by til en storby. Målet er bl.a. at tiltrække flere borgere og virksomheder til byen.

Odense udtrykker i sin planstrategi for 2015, at Odense har potentiale i den globale bykonkurrence, men også at byen er "bagud på points". Kommunen skriver, at Odense har høj arbejdsløshed og for få arbejdspladser, især til højtuddannede, som der er færre af i Odense end i de øvrige danske storbyer. Det er medvirkende til, at mange flytter fra Odense efter endt uddannelse.

Odenses planstrategi fra 2015 peger på, at et tæt og urbant bymiljø i det centrale Oden-

se har stor betydning for, at virksomheder og mennesker vil blive eller lokalisere sig i byen. På den måde er fortætningen af det centrale Odense, og ikke mindst omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade, et vigtigt led i fortællingen om Odenses omdannelse fra stor by til storby. Thomas B. Thriges Gade-projektet er således et projekt, som er med til at ændre billedet af Odense til en by, som kan forandres og moderniseres. Det handler altså om bytransformation, i både fysisk og mental forstand.

Hånd i hånd med trafik- og parkeringsløsninger

Det strategiske greb er at omdanne gaden til by, og samtidig gennemføre en trafikplan, så biltrafikken ledes ad nye og andre ruter, hvor Thomas B. Thriges Gade ikke længere indgår som hovedtrafikåre. Omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade skal sammenbinde Odense centrum og skabe en integreret bydel med inspirerende byrum og pladser, så byen bliver mere sammenhængende og området bliver mere fodgænger- og cyklistvenligt. Samtidig etableres 1.100 underjordiske parkeringspladser,



Visualisering af fremtidens Fisketorvet, som i dag huser Thomas B. Thriges Gade-projektets røde "infoboks", hvor man kan få information om byudviklingen.

der udformes, så det bliver en behagelig oplevelse at komme til og fra centrum, og som samtidig er med til at friholde byrummet for parkerede biler. Bydelen skal primært bestå af boliger, men også rumme kontorer, butikker, kulturinstitutioner, restauranter og caféer. Det nye byområde vil i fremtiden rumme fire kvarterer og ti byrum, og der vil blive anlagt en letbane gennem bydelen.

Enejer i partnerskab

Omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade er et eksempel på et projekt, hvor kommunen har fuldt ejerskab til arealerne og opererer som udvikler men i et partnerskab med Realdania. Partnerskabets ambition er at skabe et nyt, visionært og levende byområde på det godt 50.000 m² store areal. Odense Kommune og Realdania har formaliseret samarbejdet i en partnerskabsaftale, hvorigennem begge parter har indskudt 255 mio. kr. i projektet. Aftalen beskriver partnerskabets fælles aktiviteter og den økonomi og det ansvar, der knytter sig hertil.



Læring fra omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade

Omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade er et meget stort og komplekst projekt, som ikke alene handler om bybygning men også om mental omdannelse af byen. Erfaringerne viser, at en sådan byudvikling ikke alene kan varetages af én faglighed men må inddrage mange fagligheder udover fx planfolk og byudviklingseksperter. Bl.a. er den lokale indsigt afgørende at have med, fordi gaden og bykernen ikke bare skal udvikles men transformeres.

Derudover er erfaringen, at det kræver stærk politisk opbakning og mod at skabe en så gennemgribende ændring i en by som at nedlægge en hovedfærdselsåre.



Fra gade til by: Visualisering af et natligt vue over Odenses nye centrale byområde.



Albani Torv, som byrummet tænkes at tage sig ud efter byomdannelsen.

Partnerskabet har etableret en styregruppe, som træffer alle beslutninger vedrørende projektet. Til at drive projektet er der etableret et kommunalt projektsekretariat med dedikerede ressourcer. Sekretariatet varetager alle opgaver i forbindelse med projektet, herunder planlægning af området, byggemodning, markedsføring og salg af byggeretter samt etablering af P-anlæg.

I kraft af Odense Kommunes partnerskab med Realdania er der ikke tale om en rendyrket ejermodel, og organiseringen af projektet kan minde om en selskabsmodel – men med den klare forskel, at projektet altså ikke drives af en selvstændig juridisk enhed, og det er alene Odense Kommune, der ejer arealet. Det er således også Odense Kommune, der – efter aftale med partnerskabet – er kontraktpart i alle eksterne kontraktsammenhænge. Det er kommunen, der sælger grundene og indgår kontrakter med entreprenører.

Ud over rollen som ejer og som part i partnerskabet har Odense Kommune også andre finansielle roller i projektet. Kommunen medfinansierer bl.a. letbanen, der løber igennem området, og det kommende H.C. Andersen-eventhus. Begge disse projekter gennemføres i andet regi.

Stærk kommunal rolle afgørende for realisering

Realiserbarheden i projektet sikres i høj grad gennem partnerskabsaftalen med Realdania, som giver en formaliseret ramme omkring udviklingsarbejdet, og som foruden økonomiske midler bringer erfaring og kompetencer fra byudviklingsprojekter andre steder ind i projektet. Samtidig øges realiserbarheden gennem etableringen af et dedikeret projektsekretariat med en dedikeret leder.

I 2007 vedtog byrådet en kvarterplan for byen, hvori en omdannelse af Thomas B.

Thriges Gade var en central del, og i 2010 blev projektet "Fra Gade til By – omdannelse af Thomas B. Thriges Gade" etableret. Medio 2016 var halvdelen af byggeretterne solgt til investorer, hvilket kan ses som et udtryk for, at projektet har haft en heldig timing.

Thomas B. Thriges Gade-projektet har undervejs mødt stor modstand og kritisk debat, men flertallet i byrådet har stået fast på projektet. Kommunens helt centrale rolle i projektet har været afgørende for, at projektet kan realiseres.

I maj 2015 gennemførte kommunen en undersøgelse af borgernes "bystolthed". Den viste, at stoltheden var øget, og Thomas B. Thriges Gade-projektet gives en del af æren for dette.

Stærk dialog med markedet skal kickstarte en helt ny by



Frederikssund Kommune ønsker at få del i befolkningsudviklingen i Hovedstadsområdet. Med beslutningen om at etablere den kommende Vinge Station på Frederikssundbanen i 2019 blev en gammel idé om at bygge ny by i Frederikssund Kommune mulig. Den kommende Vinge By er Frederikssund Kommunes store byudviklingsprojekt, som med tiden vil kunne rumme 20.000 beboere og 4.000 arbejdspladser. Vinge By er et af de vigtigste redskaber, som Frederikssund Kommune har for at tiltrække og fastholde virksomheder og borgere i den erhvervsaktive alder.

Visionen for Vinge By er at skabe gode rammer for fremtidens hverdagsliv, hvor natur og byliv kan gå hånd i hånd. Udgangspunktet er få, men vigtige kerneværdier: Enkelthed, nærvær, natur og byliv. Vinge By skal være kendetegnet ved social sammenhængskraft og livskvalitet. Det sociale aspekt afspejles bl.a. i boligsamensætningen, der baseres på tætte og lave boligbebyggelser med mange fællesarealer. Samtidig skal Vinge By være bæredygtig og bl.a. forsynes af CO₂-neutral energi og varme.

For at udviklingen af hele Vinge By kommer godt i gang, er det afgørende, at Vinge

Centrum, området omkring den nye station, etableres som et spændende område med flere attraktorer og nøglefunktioner for den kommende by.

Investorer og tilflyttere bliver drivere

Kommunen anvender flere strategiske greb i udviklingen og realiseringen af Vinge Centrum. Det første handler om at skabe en kritisk masse i projektet, der er beliggende i et landligt område udenfor Frederikssund. Vinge er en helt ny by, ikke bare et nyt bykvarter. Det giver nogle nye muligheder for at skabe unikke rammer for liv, men det giver også den udfordring, at der skal noget til at starte projektet op og til at skabe interesse blandt investorer og tilflyttere. Løsningen på denne udfordring er blevet, at kommunen udbyder en meget stor del af byggeriet af Vinge Centrum til ét privat konsortium, og at der indbygges en række offentlige byggeopgaver i kontrakten med konsortiet, herunder anlæggelsen af Vinge Station.

Det andet strategiske greb handler om at tilføje flest mulige, spændende kvaliteter til projektet Vinge. Dette er afgørende, da projektets succes bl.a. afhænger af, at tilflyttere oplever en unik kvalitet ved at bo i Vinge, og i forhold til potentielle investorer har kommunen gjort udbuddet af opgaven ekstra at-

traktivt ved at lægge så mange opgaver ind i udbuddet som muligt. Samtidig er der skabt mere fleksible planmæssige rammer end normalt, som skal udfyldes af det private konsortium. Det er sket ud fra en erkendelse af, at muligheden for at opfylde ambitionerne afhænger helt af, at der sikres et økonomisk fundament for investorerne. Derfor er plangrundlaget for Vinge Centrum udviklet i en tæt dialog med mulige investorer, sådan at "drømmen" om en by og byens kvaliteter og udtryk er mødt med den markedsrealisme, der skal sikre, at byen kan bygges. Hermed ser kommunen også de private udviklere som drivere i forhold til at sikre kvalitetsniveauet.

Derudover vil kommunen facilitere, at potentielle beboeres kvalitetsønsker formidles til det private konsortium, der skal opføre Vinge Centrum.

Kommerciel tænkning og organisering tilpasset faserne

Ved at udnytte sine muligheder som grundejer udbyder kommunen Vinge Centrum til et privat konsortium, der overtager arealet med henblik på opførelse af det påtænkte byggeri. Kommunen øger attraktiviteten i udbuddet ved at forpligte sig til at leje sig ind i en del af byggeriet samt ved at give grundkapitaltilskud til almene boligselskaber med henblik på at igangsætte byggeriet og dermed bidrage til, at der opnås en kritisk masse. På den måde agerer kommunen altså som interessant. Kommunens tilgang har været, at det er i samspillet med markedet, man skal skabe en attraktiv by – for kommunen med tilflytning i fokus, mens investorerne fo-



Læring fra Vinge Centrum

Frederikssund Kommune har fokuseret på at have en stærk dialog med markedet for at nå målet om at kunne skabe et interessant centrum i Vinge. Erkendelsen har været, at det er i dialogen med markedet, at de spændende muligheder opstår, og det betyder bl.a., at de private parter skal tidligt ind i dialogen. Dertil er det gjort ved, at der i udbuddet af arealet og projektet også er inkluderet en række attraktive anlægsopgaver.

Den tydelige markedsorientering er også slået igennem i kommunens måde at organisere udviklingsarbejdet på. Et selvstændigt, kommunalt projektsekretariat blev opereret som et "præselskab" for et kommende privat konsortium, altså med fokus på realiserbarhed og langsigtet projektøkonomi.

Kommunens oplevelse er, at selve historien om Vinge er med til at fange investorernes interesse. Dét at være med til at skabe grundstenen i en ny by – med de visioner som Vinge bygger på – har skabt mere interesse blandt investorer, end en almindelig boligudstyknings ville gøre.



Visualisering af Vinge Centrum med den nye S-togsstation, som bliver det centrale knudepunkt i Vinge by.

kus er salg af attraktive boliger m.v. – og man er nødt til at hjælpe hinanden med opgaven.

Frederikssund Kommune har over tid tilpasset organiseringen af projektet til den aktuelle fase. I projektets tidlige faser var der etableret et selvstændigt, kommunalt projektsekretariat for Vinge med reference til direktøren for teknik, miljø og erhverv. Kommunen har kaldt det kommunale projektsekretariat for et "præselskab" som udtryk for, at man for at fremme realiserbarheden har indtaget kommercielle synspunkter, fx om plangrundlag og øvrige forudsætninger for det, der skal virkeliggøres - så at sige på vegne af et kommende, privat konsortium.

Kommunen har i dialogen med potentielle investorer oplevet en tydelig interesse for at være med til at etablere en ny by, hvor man i langt højere grad, end når man skal udstykke et nyt boligområde, tænker i billeder og visioner. Tidsmæssigt knyttede etableringen af "præselskabet" sig til kommunens opstart af udbudsprocessen og op-søgende kontakter til potentielle investorer. "Præselskabet" blev opereret af kommunen som en selvstændig

økonomi med flerårigt cash flow og fokus på projektets påvirkning af kommunens likviditet over årene.

Omkring færdiggørelsen af udbudsmaterialet for det centrale Vinge ændrede kommunens rolle sig fra primært at have været udvikler til i højere grad også at være myndighed og samarbejdspartner. Parallelt med dette faseskifte blev arbejdet reorganiseret, og Vinge-projektet blev lagt i den kommunale linjeorganisation.

Storstile udbud af første etape skal sikre investorinteressen

Frederikssund Kommune har villet sikre projektets realiserbarhed gennem en nøje tilrettelagt udbudsforretning. Vinge Centrum er delt op i etaper, som skal udvikles over en årrække. For at skabe størst mulig interesse hos investorer agter Frederikssund Kommune at sælge 86.000 kvadratmeter byggeret (etape 1) i et enkelt udbud til et privat konsortium bestående af investorer og entreprenører, med tilknyttede udviklere og arkitekter, som skal drive udviklingen af Vinge Centrum.

Med henblik på at gøre udbuddet så attraktivt som muligt for de private parter har præselskabet bl.a. indgå-

et førsalgsaftaler på enkelte byggerier i første etape af Vinge Centrum, som bl.a. omfatter byfælleden, Det Grønne Hjerte, der strækker sig gennem Vinge, og S-togsstationen. Udbuddet inkluderer også anlæg af infrastruktur, som finansieres af kommunen.

Herved kommer byggesummen langt over en milliard kroner. De 86.000 m² i etape 1 omfatter boliger, erhverv, butiksarealer, offentlige formål og endelig den nye Vinge S-togsstation.

Udbuddet af etape 1 er foregået i 4 faser. I den første fase havde kommunen en indledende dialog med potentielle investorer. I den anden fase gennemførte kommunen en prækvalifikation af konsortier bestående af investorer, arkitekter og entreprenører. I den tredje fase udarbejdede kommunen et prospekt for området og igangsatte en møderække med konsortierne. I den fjerde fase blev det endelige udbud af etape 1 af Vinge Centrum igangsat, som et fællesudbud mellem Frederikssund Kommune [infrastruktur og offentlige m² i Vinge C], Banestyrelsen [Vinge Station], Boligselskabet Domea [de almene boliger] og Frederikssund Forsyning [Infrastruktur]. Udbuddet forventes afsluttet i efteråret 2016.

Vinge bliver ikke bare en ny bydel men en helt ny by. Projektet satser stærkt på at gøre Vinge Centrum [her markeret med en cirkel] til løftestang for hele byens udvikling.

Aalborg Kommune bruger alle fire modeller

Selvom de tolv beskrevne byudviklingseksempler hver er kategoriseret under en af de fire modeller for, hvordan en kommune kan engagere sig mere proaktivt i byudvikling, betyder det ikke nødvendigvis, at modellerne udelukker hinanden. Nogle projekter blander modellerne, og i andre projekter benytter man over tid forskellige modeller.

Fx følger Vinge Centrum i udgangspunktet ejermodellen, men kommunen inddrager i sit udbud også elementer fra interessentmodellen.

Et 13. eksempel er Aalborg Kommune. På modstående side beskrives, hvordan alle fire modeller faktisk er i spil på kommunens område.



Aalborg Kommunes kulturhus Trekanten i Aalborg Øst

Sådan bruges de fire modeller i Aalborg Kommune

Aalborg Kommune har anvendt tre af modellerne i arbejdet med at udvikle Aalborg Øst og overvejer den fjerde model i udviklingen af Stigsborg Havnefront i Nørresundby..

Aalborg Øst er en forstad, som ligger ca. 7 km fra centrum. Bydelen rummer mange vigtige funktioner for en moderne by, men er udfordret af store, monofunktionelle områder, social segregering og store afstande mellem byens funktioner. Udviklingen af Aalborg Øst har taget udgangspunkt i ønsket om at skabe en større fysisk, mental og identitetsmæssig sammenhængskraft i bydelen. I dette arbejde har kommunen anvendt en række forskellige – og nye – typer af samarbejder og styreformer. Det er således ikke kommunen alene, der er drivkraft for byudviklingen.

FACILITATORMODELLEN i Aalborg Øst

Aalborg Kommune har ageret som facilitator i opstarten af arbejdet med at udvikle Aalborg Øst. Her har kommunen etableret en tænketank med deltagelse af regionen, universitetet, en boligforening, trafikelskabet, forskerparken og erhvervsnetværk. Tænketanken har vedtaget et Tænketankscharter, hvor medlemmerne forpligter hinanden på at opbygge en konstruktiv bykultur i det østlige Aalborg gennem åbenhed og imødekommethed i dialoger og møder. I tilknytning hertil blev der også nedsat et ForstadsForum, som har haft en bredere medlemskreds, herunder repræsentanter fra borgerforeninger, samråd, nøglepersoner fra institutioner, kulturliv og kommunale forvaltninger. Kommunens gennemførelse af forstads konkurrencen City in Between, som var en del af Realdanias kampagne "Fremtidens forstæder", blev gennemført i tråd med den faciliterende arbejdsform.

INTERESSENTMODELLEN – Tornhøj som kickstart af Aalborg Øst

Aalborg Kommune har også opereret som interessent i forbindelse med realiseringen af Kickstartprojekt Tornhøj, som er et bydelscenter i Aalborg Øst. Hensigten med projektet er at igangsætte en for-

tætning og omdannelse af dette område. Ønsket er at tilføje flere ejerformer og byfunktioner til dette bydelscenter, som har en socialt svag profil. For at kickstarte en udvikling af Tornhøj har kommunen indgået aftale med Himmerland Boligforening om mageskift af arealer, kommunal grundkapital til ungdomsboliger og en tilknyttet forpligtelse for boligforeningen til at etablere en dagligvarebutik. Kommunen har fået bevilling af Realdania til at realisere en ny og attraktiv overgang hen over Humlebakken, som er en stor vej, der virker som en barriere i området - og til at anlægge nye byrum.

EJERMODELLEN i en del af Aalborg Øst

Aalborg Kommune har også udnyttet mulighederne som grundejer i udviklingen af Aalborg Øst. Dette er sket i og med, at kommunen har solgt arealer til hhv. kommunens egen Ældre- og Handicapforvaltning til at etablere et demensplejehjem i området og ældre/handicapboliger, og til Himmerlands boligforening, som har købt arealer af kommunen til ungdomsboliger og almene familieboliger. Disse projekter, som er beliggende i Tornhøj, omfatter i alt 20 almene ungdomsboliger, 30 almene familieboliger, en dagligvarebutik, 20 private boliger, et demensplejehjem og et antal ældre/handicapboliger.

SELSKABSMODELLEN i Stigsborg Havnefront

Aalborg Kommune arbejder endvidere med selskabsmodellen i havneomdannelsesprojektet Stigsborgs Havnefront, som omfatter 55 ha ved Nørresundby Havnefront. Hensigten er, at Stigsborg havnefront skal udvikles i en selskabskonstruktion mellem kommunen og Aalborg Havn, som ejer området. I begyndelsen af 2016 pågik undersøgelser af muligheden for at byudvikle området og at danne et selskab ejet af de to parter.

Realdanias indsats for byerne

I 2013 lancerede Realdania en ny filantropisk strategi, hvor indsatsen på byområdet koncentrerer sig om at imødegå de samfundsudfordringer, som følger af urbaniseringen og klimaforandringerne. For at opfylde ambitionerne arbejder Realdania tæt sammen med alle, lige fra de lokale ildsjæle og politikere over projektere, fagfolk og organisationer til embedsværket i kommuner og stat.

Byer for mennesker

"Byer for mennesker" er det af Realdanias fem filantropiske programmer, som i særdeleshed tager byernes udfordringer op. Programmets mål er at styrke og udvikle de danske byer i bæredygtig retning med fokus på byen som en fælles, robust og oplevelsesrig ramme om menneskers liv og trivsel. Under dette program retter Realdania sit hovedfokus på to store initiativer, som hver især omfatter en række projekter og kampanjer:

"**Klimatilpasning i byerne**", som handler om at tænke klimatilpasning og byudvikling sammen, så man f.eks. skaber anlæg, der både kan håndtere fremtidens større

vandmængder og samtidig gøre vores byer sjovere, sundere og smukkere – så vi på den måde udnytter den nødvendige klimatilpasning til at skabe merværdi i byerne og samtidig spare penge.

"**Udsatte boligområder i forstaden**", hvis mål er at udvikle særligt udsatte boligområder til levende bykvarterer, der tilbyder sunde, trygge og stimulerende rammer for både beboere og besøgende. Initiativet tager bl.a. afsæt i et langsigtet strategisk byperspektiv, hvor Realdania samarbejder med tre danske kommuner om visioner og strategiske udviklingsplaner, som indebærer et tæt samarbejde mellem kommunen og andre aktører som boligorganisationer, uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og investorer.

Mulighedernes Danmark

"Mulighedernes Danmark" er et andet program, som adresserer urbaniseringen. Programmet arbejder for at imødegå de udfordringer for Danmarks yderområder og landdistrikter, der følger af vandringer fra land til by – bl.a. ved at samarbejde med en lang række yderområdekommuner om deres strategier for udviklingen.



sØnæs i Viborg er en del af VANDPLUS, som er et partnerskab mellem Lokale og Anlægsfonden, Realdania og Naturstyrelsen. VANDPLUS omfatter fire projekter, som tænker investeringer i klimatilpasning sammen med udvikling af nye byrum.



Strategisk byledelse – kompetenceudvikling for kommuner

"Strategisk byledelse" er et kompetenceudviklingsforløb, som giver inspiration og værktøjer til strategisk byledelse i danske kommuner. Forløbet henvender sig målrettet til hhv. kommunale direktører, fagchefer og politikere og giver adgang til danske og internationale cases, analyseredskaber og strategiske greb til løsning af de udfordringer og muligheder, som danske byer står over for. "Strategisk byledelse" drives af Dansk Arkitektur Center (DAC) for et partnerskab bestående af Realdania, Kommunalteknisk Chefforening (KTC) og Kommunaldirektørforeningen (KOMDIR).

Realdania By & Byg – byudvikling gennem ejerskab

Realdania By & Byg er et datterselskab til Realdania, som fører Realdanias mission og strategier om livskvalitet i det byggede miljø ud i livet gennem ejerskab af bygninger og arealer til byudvikling.

Realdania By & Byg er i partnerskab med fire danske kommuner om at udvikle helt nye bydele over de kommende 20-30 år.

Det fælles ejerskab til arealer og byudviklingsselskaber giver en særlig mulighed for at udvikle og realisere visionerne for de nye bydele.

Byudviklingsprojekterne Køge Kyst og Kanalbyen [FredericiaC] omdanner tidligere havne- og industriarealer til levende og bæredygtige bydele, der samtidig er med til at transformere en hel by.

NærHeden i Høje-Taastrup Kommune skal være en driver for udviklingen af Hedehusene og et forbillede for fremtidens forstad med fokus på bl.a. nemt hverdagsliv og stærke fællesskaber.

Ringkøbing K skal vise, hvordan en nytænkende og bæredygtig byudvikling med afsæt i stedets potentialer – her med naturen som driver – kan bidrage til at understøtte en positiv udvikling og styrke byer i yderområderne.

Fire partnerskabsprojekter

De fire partnerskabsprojekter udvikles i tæt dialog med borgere og interessenter og med respekt for stedets kvaliteter og potentialer. Den lange investeringshorisont og fleksible udviklingsplaner tillader projekterne at udvikle sig i takt med nye behov, udviklingen på markedet og den nye viden og erfaring, som vil opstå undervejs.



Køge Kyst satser massivt på at skabe byliv, allerede før den nye by bygges.



Ringkøbing K bruger naturen som driver, og de kommende beboere skal opleve at bo midt i naturen.



Kanalbyen ved Lillebælt skal være med til at ændre oplevelsen af Fredericia by.

Andre udgivelser om byudvikling fra Realdania By & Byg

Foruden at være aktivt involveret i konkrete byudviklingsprojekter opbygger og formidler Realdania By & Byg viden og kompetence inden for byudvikling og byomdannelse i håb om at kunne inspirere andre, der arbejder med at skabe bedre byer.

Læs mere om, download eller bestil publikationerne på www.RealdaniaByogByg.dk.



Business Improvement Districts

– Nye samarbejder øger livskvaliteten i byerne

Publikation om, hvordan forretningsindehavere og/eller ejendomssejere kan gå sammen om at løfte deres kvarter eller bydel.

Dyrk byen

Publikation i to dele om, hvordan Urban Farming kan øge livskvaliteten i byerne.

Præfabrikeret boligbyggeri med kvalitet

Et inspirationskatalog.

Boligbebyggelser med by- og livskvalitet

Et inspirationskatalog.

Parkering og bykvalitet

Tredelt publikation med fokus på parkeringsløsningers betydning for bykvaliteten.

Inspiration til byudvikling

Et inspirationskatalog med 29 ideer fra parallelkonkurrencerne i Køge Kyst og FredericiaC [nu Kanalbyen].



Ny inspiration til byudvikling

27 konkrete løsninger fra Realdania By & Bygs byudviklingsprojekter.

Klimatilpasning i byudvikling

Fem løsninger med merværdi fra Realdania By & Bygs byudviklingsprojekter.

Dialog og deltagelse i byudvikling

Erfaringer med dialog som langsigtet strategi.

Midlertidige aktiviteter i byudvikling

Erfaringer med midlertidighed som langsigtet strategi.

Bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse

En rapport.

Værktøj til bæredygtig byudvikling

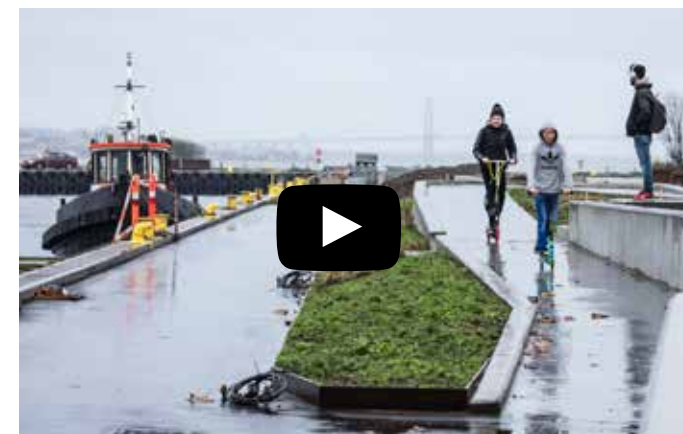
Webbaseret værktøj, der hjælper med at gøre et byudviklingsprojekt bæredygtigt.

Fremtidens by

Analyse og værktøj, der giver indtryk af tendenser og behov i fremtidens byer.

Energiløsninger i bæredygtig byudvikling

Et inspirationskatalog.



Film om, hvordan byudviklingsprojekterne FredericiaC [nu Kanalbyen] og Køge Kyst sikrer de nye bydele mod havvandsstigninger og stormflodshændelser, og skaber merværdi, bl.a. i form af bedre udsigt og adgang til vandet for hele byen.

Filmene kan ses på Realdania By & Bygs YouTube-kanal.



Film om, hvordan regnvand bliver brugt til at øge natur- og bykvaliteten i byudviklingsprojekterne Køge Kyst, Ringkøbing K, Nærheden i Hedehusene og Sankt Annæ Projektet i København.



Tak til

Tak til de repræsentanter for danske kommuner, som velvilligt har stillet op til interviews og bidraget til beskrivelsen af eksemplerne på byudvikling i denne publikation:

Stadsarkitekt **Peder Baltzer Nielsen**, Aalborg Kommune

Kommunaldirektør **Ole Bladt-Hansen**, Billund Kommune

Kommunaldirektør **Søren Hansen**, Lyngby-Taarbæk Kommune, og adm. direktør **Caroline Arends**, Lyngby-Taarbæk Vidensby

Chefkonsulent **Helle Lassen** og udviklingskonsulent **Peder Thøgersen**, Hjørring Kommune.

Sektionsleder for Klima, natur og byplan **Hans Brigsted** og projektleder **Jens Ulrik Romose**, Hillerød Kommune

Planchef **Ingvar Sejr Hansen** og specialkonsulent **Lise Pedersen**, Københavns Kommune

Direktør **Trine Holmberg** og souschef, teamleder for Plan og byg **Lise Kongsgaard**, Fredensborg Kommune

Chef for Bolig og projektudvikling **Bente Lykke Sørensen**, Aarhus Kommune

Stadsdirektør **Stefan Birkebjerg Andersen** og projektchef **Svend Heegaard**, Odense Kommune

Direktør for Teknik, miljø og erhverv **Claus Steen Madsen**, Frederikssund Kommune

Kommunaldirektør **Lars Holte**, Høje-Taastrup Kommune

Direktør for By, land og kultur **Inge Olsen**, Sønderborg Kommune

Strategisk ledelse af byudvikling

Udgivet i november 2016 af Realdania By & Byg og udarbejdet i samarbejde med Rambøll Management Consulting.

Design

Le bureau

Tryk

ArcoRouborg A/S

Fotos og illustrationer

Omslag, side 24, 25, 29, 31 og 67 ned.: BIG

Side 2-3: Mikkel Frost, CEBRA

Side 5: Årstiderne Arkitekter

Side 6, 69, 70 og 71: Entasis

Side 10-11, 45 og 46: Realdania By & Byg

Side 12: Kaare Smith

Side 14-15: Bjarke Ørsted

Side 18-19, 61, 62 og 63 øv.: Aart Architects

Side 30: Maria Tuxen Hedegaard

Side 33: Ehrhorn-Hummerston

Side 34-35 og 51: Schønherr Arkitekter

Side 36 og 38: Hjørring Kommune

Side 37: Nikolai Kristensen

Side 39 og 81 ned.: Schmidt Hammer Lassen Architects

Side 41: Gehl Architects

Side 42-43: Hillerød Kommune

Side 49 og 50: Fredensborg Kommune

Side 53 og 55 øv.: Lars Korn

Side 55 ned., 57 og 81 øv.: Arkitema Architects

Side 56, 58 øv. og 59 ned.: NærHeden/Arkitema Architects

Side 63, ned.: Juul | Frost Arkitekter

Side 65: JWLuftfoto

Side 66: Vild med foto

Side 67, øv.: Mikkel Frost

Side 74 og 75: Henning Larsen Architects og Tredje Natur

Side 76: Aalborg Kommune

Side 78-79, øv.: Carsten Ingemann

Side 79, ned.: DAC

Side 80: Martin Håkan/Coverganda.dk

Realdania By & Byg

Jarmers Plads 2, 1551 København V

Nørregade 29, 5000 Odense C

Tlf.: 70 11 66 66

info@realdaniabyogbyg.dk

www.realdaniabyogbyg.dk



Byudvikling handler i dag om meget mere end bygninger, veje og byrum. Ofte skal byudviklingsprojekter katalysere en social, økonomisk og kulturel forandring af byen – og det kræver en stærk strategisk byledelse.

Denne publikation præsenterer en række eksempler på markante byudviklingsprojekter i Danmark, hvor kommunen har indtaget en aktiv rolle for at forfølge byens visioner og mål.

Publikationen opstiller fire modeller for, hvordan udfordringen kan gribes an – med særlig fokus på organisering og roller i samspillet mellem kommunen og andre aktører.

”Strategisk ledelse af byudvikling” henvender sig især til kommunale topledelse - men også til fagchefer, projektledere, rådgivere mv. – med inspiration til nogle af de centrale, strategiske valg, som har stor betydning for, om det lykkes at indfri visionerne for byens udvikling.

