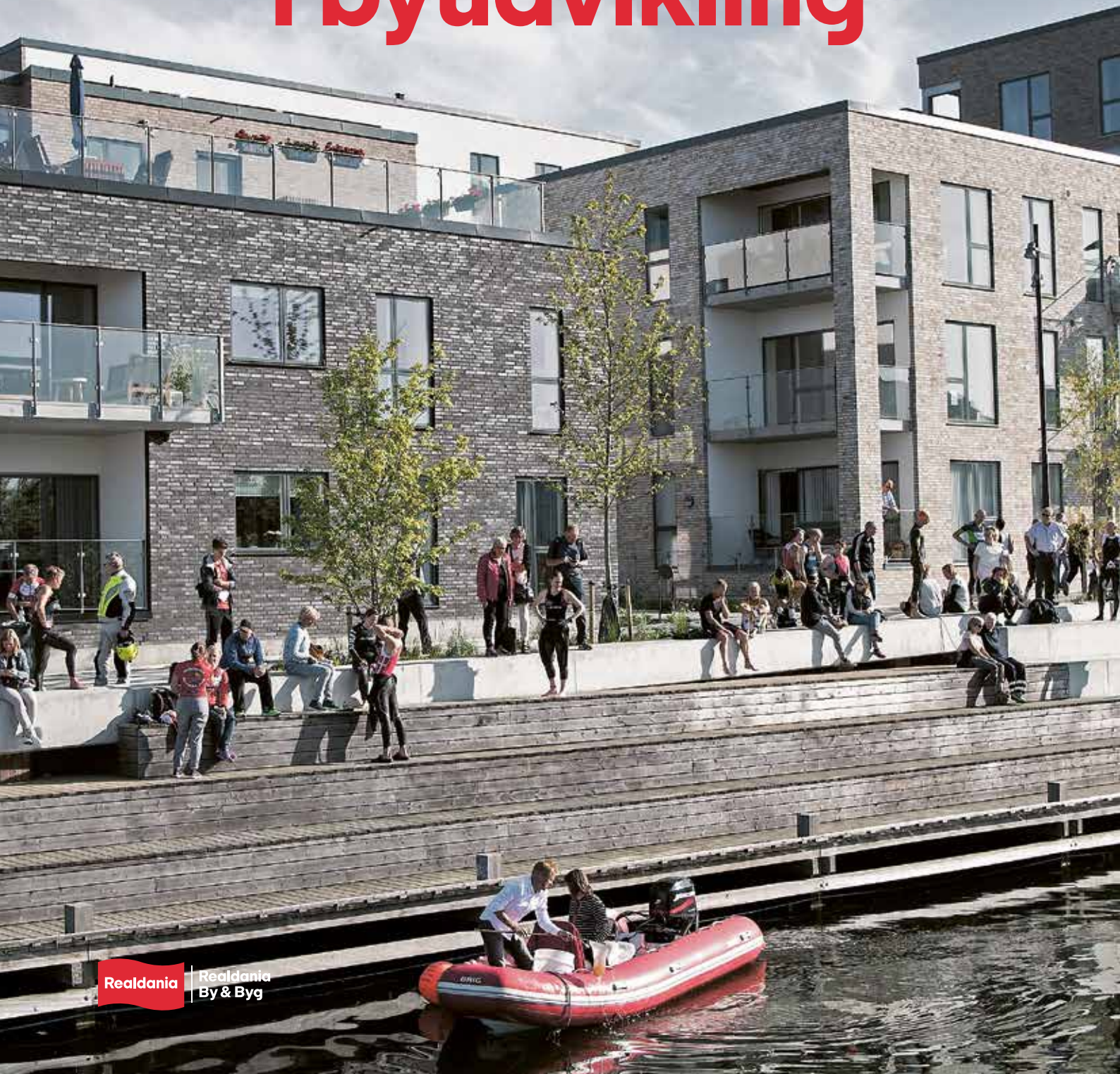


Udviklingsplaner som værktøj i byudvikling



Udviklingsplaner som værktøj i byudvikling



Strategi før fysisk plan

Vi anvender mange planværktøjer i byudviklingen, og vi betegner dem med utallige navne – masterplanen, helhedsplanen, lokalplanen, kommuneplanen, planstrategien, visionsplanen og udviklingsplanen. Det er alle vigtige planredskaber, men de kan noget forskelligt. Udviklingsplanerne er i de senere år særligt kommet i spil i byudviklingen. Men hvad er det så de kan?

Det korte svar er, at en udviklingsplan er mere strategi, end den er planlægning. Den er mere vision og retning for en byudvikling, end den er færdig plan. Så med en udviklingsplan kan vi stille og besvare de helt store spørgsmål som: Hvor skal vi hen med vores by? Hvad er vores muligheder og udfordringer? Og hvilke særlige potentialer kan udviklingen baseres på, og hvem skal løfte den? Det andet, udviklingsplanen kan, det er, at den helt naturligt bør få os til at starte nogle nye og bredere samtaler på tværs af aktører om de her spørgsmål. Når vi forstår alle byens områder og kvarterer som en del af en større helhed, bliver vi nødt til at arbejde sammen på tværs af matrikler, på tværs af fagområder og på tværs af det offentlige og private.

I Realdania arbejder vi for at fremme bæredygtige byer, hvor sociale, miljømæssige, kulturelle og økonomiske forhold kobles i en helhedstænkning. Og vi ser udviklingsplanen som et vigtigt redskab til nå en bæredygtig by. Med de komplekse problemstillinger, mange danske byer står over for – klimaforandringer, den demografiske udvikling, stigende ulighed og forskydninger i handelsmønstre og erhvervsstrukturer som eksempler – er der behov for at sætte en fælles retning for byudviklingen. Her kan udviklingsplanen samle alle de væsentligste perspektiver på byens udvikling i en fælles vision og strategi – ikke bare for det byggede miljø, men for alle faktorer, der er med til at skabe bæredygtighed og livskvalitet i byen.

Vi ser det som vores opgave at være med til at dele viden og redskaber, der kan hjælpe byerne med at ruste sig til fremtiden. Og vi håber, at denne publikation kan inspirere de mange samtaler om byens udvikling, der foregår mellem fagfolk, ildsjæle, organisationer og beslutningstagere løbende og på alle niveauer i hele landet.

Anne Skovbro, filantropidirektør
Realdania

Forord

I slutningen af 2016 udgav Realdania By & Byg publikationen "Strategisk ledelse af byudvikling", hvor vi så på, hvordan danske kommuner kan føre deres visioner for byen ud i livet ved at sætte den organisatoriske ramme for byudviklingen, som måtte være rigtig for den enkelte kommune, i den enkelte situation – og i samspil med andre aktører.

Nu tager vi et spadestik dybere og ser på, hvordan selve grundlaget for byudviklingen – både fysisk, strategisk og økonomisk – kan tilrettelægges, så de, der skal drive byudviklingen, kan tage fat på opgaven gennem grundsalg, byggeri og anlæg, borgerinvolvering osv.

For i dette stadie, når organiseringen og finansieringsmodellen er på plads, handler det om at nå frem til det bedst mulige, gennemarbejdede styringsgrundlag for de næste mange års byudvikling.

Realdania By & Byg har sammen med vores partnerkommuner udviklet en model for udviklingsplaner i regi af projekterne Køge Kyst, Kanalbyen i Fredericia, Naturbydelen Ringkøbing K og NærHeden – ligesom en række andre danske byudviklingsaktører har gjort sig erfaringer med lignende redskaber.

Den nærmere model for udviklingsplaner kan variere – men fælles for dem er, at planen ikke kun handler om fysikken – men også rummer strategier for udviklingen og hele den økonomiske dimension.

Når vi udgiver en publikation om udviklingsplaner som værktøj i byudvikling, er det ikke mindst fordi

vi har spurgt flere professionelle aktører inden for dansk byudvikling til deres ønsker og behov for videnformidling – og her er vi blevet opfordret til at udgive en publikation, der svarer på spørgsmålet: "Hvad er en udviklingsplan"?

Det spørgsmål kredser vi om i det følgende, hvor man i en række interviewartikler kan hente erfaringer og inspiration fra danske byudviklingsprojekter – hvor Realdania spiller en rolle i nogle af dem men ikke i dem alle. Kommunale topledere perspektiv belyses også gennem interviews, og vi har indhentet perspektiverende synspunkter fra en rådgiver og en forsker.

Herfra skal således lyde en stor tak til de kommuner, organisationer og enkeltpersoner, der har gjort denne publikation mulig ved at bidrage med udtalelser, oplysninger, materiale om de mange spændende projekter og erfaringer med brug af udviklingsplaner.

Publikationen henvender sig især til kommuner, byudviklingsselskaber, rådgivere og andre professionelle, idet vi håber, at den kan give god inspiration til arbejdet med at få sat en strategisk funderet ramme om byudviklingen.

God læselyst!

Peter Cederfeld, adm. direktør
Realdania By & Byg





Indhold

8	Resumé
12	Udviklingsplaner som værktøj i byudvikling
Toplederens perspektiv	
20	Byudviklingsplaner må ikke være hugget i sten Interview med kommunaldirektør Mikael Jentsch, Frederikshavn Kommune
22	Et byudviklingsprojekt må ikke være en isoleret ø Interview med borgmester Michael Ziegler, Høje-Taastrup Kommune
24	Visionsproces kan hjælpe byrådet til at stå fast Interview med kommunaldirektør Jes Lunde, Rebild Kommune
26	Opbyg bunker af goodwill, før byggeriet går i gang Interview med kommunaldirektør Peter Frost, Køge Kommune
Udviklingsplaner i praksis	
30	Fire byudviklingsprojekter – én model for udviklingsplaner
37	En udviklingsplan skal stå på solide pæle Interview med projektdirektør Tim Andersen, Kanalbyen i Fredericia
41	En balance mellem robust og fleksibel Interview med projektdirektør Tove Skrumsager Frederiksen, Køge Kyst

45	Udviklingsplaner garanterer kvaliteten Interview med projektdirektør Peter Kjølby, Naturbydelen Ringkøbing K
49	Byrådets opbakning giver liv til udviklingsplanen Interview med projektdirektør Ole Møller, NærHeden
53	Visionen er fast, men svar kan opstå undervejs Interview med chef for Bolig- og Projektudvikling Bente Lykke Sørensen, Aarhus Kommune
57	En udviklingsplan vil betale sig Interview med stadsarkitekt Peder Baltzer Nielsen, Aalborg Kommune
61	Udviklingsplan viser vejen for innovativ erhvervsklynge Interview med direktør Anne-Marie Hansen, Agro Food Park
65	Kommunalt ejerskab og vidensopbygning skal få det bedste ud af hospitalsgrund Interview med arkitekt og projektleder Rikke Krogsgaard Jakobsen, Hørsholm Kommune
69	Tre kommuner – én naturpark – én udviklingsplan Interview med direktør Tina Vesth, Hedeland Naturpark
73	Langsigtet strategi for byer i balance Interview med programchef Astrid Bruus Thomsen, Realdania
Fagekspertens perspektiv	
78	Udviklingsplanen er avanceret tværfaglig tænkning Interview med chefkonsulent og ass. partner Johan Bramsen, Pluss Leadership
80	Giv plads til det sanselige i udviklingsplanen Interview med lektor Henrik Reeh, Københavns Universitet
85	Realdania By & Byg
86	Andre udgivelser om byudvikling fra Realdania By & Byg

Resumé

Danske kommuner og andre aktører bruger i stigende grad udviklingsplaner som grundlag og styringsværktøj for byudvikling – både som alternativ og som supplement til de klassiske og fysisk orienterede planlægningsværktøjer.

Det sker i erkendelse af, at de klassiske værktøjer ikke er tilstrækkelige, når man aktivt vil engagere sig i realisering af en kompleks byudvikling.

Denne publikation forstår en udviklingsplan som en sammenhængende plan, der søger at tænke hele vejen rundt om en langsigtet byudvikling, og som konkretiserer, hvordan en overordnet vision for byudviklingen vil blive ført ud i livet i forhold til alle væsentlige aspekter.

En udviklingsplan har både en fysisk, en strategisk og en økonomisk dimension, ligesom den indeholder en plan for en etapevis realisering af byudviklingen.

Den strategiske dimension handler om, hvilke initiativer der skal gennemføres for at realisere visionen og nå målene i forhold til fx klima, miljø, sundhed, byliv, fællesskaber osv. – og typisk også, hvordan byområdet skal styrke den omgivende by. Den økonomiske dimension handler om at balancere indtægter og udgifter gennem hele projektperioden.

Men verden forandrer sig, mens udviklingsplanen føres ud i livet. Det er derfor vigtigt, at udviklingsplanen ikke

er en fastlåst, detaljeret beskrivelse af den byudvikling, der skal ske, men at den er rummelig og fleksibel, så byudviklingen kan tilpasse sig de ændringer i forudsætninger og trends, som måtte opstå undervejs – samtidig med at projektet holder fast i den overordnede vision.

Det er afgørende for udviklingsplanens gennemførelse, at der står en organisering bag i form af en aktør eller kreds af aktører med de nødvendige ressourcer, evner og vilje til at føre planen ud i livet.

Realdania By & Byg har gjort sig erfaringer med en model for udviklingsplaner sammen med kommuner i fire danske partnerskabsprojekter om langsigtet byudvikling, ligesom en række andre aktører i Danmark har brugt - eller er på vej til at bruge - udviklingsplaner i forskellige varianter.

Det beskrives nærmere i denne publikation, som også belyser udviklingsplanernes betydning gennem 16 interviews med nøglepersoner på området:

Fire kommunale topledere giver først deres syn på udviklingsplaner og den strategiske tilgang til byudvikling, som de repræsenterer. Senere præsenteres gennem interviews med projekternes hovedpersoner ti konkrete eksempler på, at udviklingsplaner spiller en vigtig strategisk rolle – og afslutningsvist tager to fageksperter, en rådgiver og en forsker, temperaturen på udviklingsplaner som værktøj i byudvikling.

Udviklings- planer som værktøj i byudvikling

Udviklingsplaner som værktøj i byudvikling

"Udviklingsplan", "visionsplan", "masterplan". En række forskellige udtryk anvendes blandt professionelle om planer, som beskriver, hvordan et byområde skal udvikles eller omdannes over tid.

Betegnelserne bruges ofte lidt i flæng, og der findes ikke en endegyldig definition på begrebet "udviklingsplan" - men denne publikation tager afsæt i en forståelse af udviklingsplanen som en sammenhængende plan, der søger at tænke hele vejen rundt om en langsigtet byudvikling. Det betyder, at både strategiske, fysiske, æstetiske, trafikale, sociale, miljømæssige, økonomiske, markedsmæssige og andre relevante forhold overvejes grundigt - og tænkes sammen.

En udviklingsplan er i sin essens mere strategisk og principiel, end den er konkret. Den er et dynamisk værktøj, som:

- beskriver en besluttet udvikling af et konkret, geografisk afgrænset område
- tager afsæt i en vision og forfølger realiseringen af denne
- rummer en fysisk plan for området
- rummer strategier for udviklingen
- har en økonomisk dimension
- rummer en tids- og etapeplan
- har en organisering af ejere/aktører bag, som er parat til at tage ansvar for realiseringen

En sådan udviklingsplan erstatter ikke - men supplerer og spiller sammen med de klassiske, kommunale plandokumenter. Udviklingsplanens styrke er, at den understøtter en aktiv indsats for, at byen forfølger sine visioner og når sine strategiske mål - ved at den sammentænker en række - ofte vidt forskellige - typer af indsatser og prioriteringer, der samlet set skal lede til realisering af projektets mål.

Udviklingsplanen er et strategisk værktøj, fordi den tager afsæt i en overordnet vision og viser vejen for at gøre visionen til virkelighed. Visionen kan typisk handle om kvaliteterne i selve den bydel, der skal udvikles, men også om at "løfte" hele byen eller området omkring - for eksempel i social eller økonomisk henseende.

Derfor er det helt afgørende, at udviklingsplanen ikke kun fokuserer på, hvordan byområdet skal se ud, men i lige så høj grad hvordan hele projektet realiseres.

Organisering

Det er en forudsætning for at føre en sådan byudvikling ud i livet, at der bag projektet er en aktør - eller kreds af aktører - som arbejder aktivt og har forudsætningerne for at realisere planen - hele vejen igennem byudviklingsperioden.

Hvordan en kommune i en given situation kan organisere sig for at føre en vision for byudvikling ud i livet, kan

Borgerinvolvering er i dag et nærmest fast element i byudviklingsprojekter og vil derfor ofte være beskrevet i en udviklingsplan. Her tager skolebørn de første spadestik til den første kanal i Kanalbyen i Fredericia.





man læse om i forgængereren for denne publikation – "Strategisk ledelse af byudvikling".

Byudviklingsprojektets organisering er en vigtig del af grundlaget og afsættet for udformningen af en udviklingsplan, ligesom organiseringen er helt afgørende for gennemførelsen af planen. Ofte er organiseringen stadfæstet i en form for aftale mellem to eller flere parter, som har bundet hinanden op på gennemførelsen.

Fælles for de projekter, der er omtalt i denne publikation, er derfor også, at der står sådanne handlekraftige organiseringer bag, hvor kommuner typisk samarbejder med andre aktører om at drive udviklingen, og i en række tilfælde har det ført til stiftelsen af egentlige arealudviklingsselskaber - med dedikerede ressourcer, i armslængde fra det kommunale system.

Organiseringen kan være fastlagt på forhånd og derfor være forudsat i udviklingsplanen. Det gælder fx i de fire arealudviklingsprojekter, som Realdania By & Byg gennemfører i partnerskab med kommuner.

I andre tilfælde er organisering netop noget af det, som udviklingsplanen beskriver. Det gælder for eksempel

i de strategiske udviklingsplaner for udsatte boliger, som er omfattet af Realdania-kampagnen "By i balance". Her er organiseringen på tværs af kommune og boligorganisationer et vigtigt element.

Men en stærk organisering kan også bestå af kommunen alene – som i Aarhus, hvor ejerskabet af arealer og en stærk intern organisering sætter kommunen i stand til at føre strategierne for en række store byudviklingsprojekter ud i livet - og i Hørsholm, hvor kommunen har købt det areal, der skal udvikles, og kobler den styringsevne, der ligger i ejerskabet, med stærk rådgivning udefra og opbygning af viden og fagkompetence indadtil.

I projektet omkring udvikling af naturområdet Hedeland til en naturpark med en stærk profil er udviklingsplanen med til at skabe samarbejde, sammenhæng og klarhed mellem hele tre kommunale ejere af området – et eksempel, som også viser, hvor stor betydning selve processen frem mod en udviklingsplan kan have for ejerskabet til arbejdet med planens videre realisering og for at sætte en samlet retning for udviklingen.

Endelig viser eksemplet Agro Food Park i Skejby, at også andre end kommuner kan arbejde strategisk med



TIL VENSTRE / Aarhus Kommune bruger udviklingsplaner i en hel række byudviklingsprojekter – som her på et nedlagt godsbanearreal.

ØVERST / Agro Food Park i Skejby er et eksempel på, at også rent private aktører kan bruge en udviklingsplan som værktøj til at nå strategiske mål.

NEDERST / Udviklingsplanen for Naturbydelen Ringkøbing K beskriver blandt andet, hvordan naturen som drivkraft skal gøre det attraktivt at bosætte sig. Naturen anlægges for husene, og beboere skal opleve at bo midt i naturen.



Aalborg Kommunes byudvikling af Stigsborg Havnefront i Nørresundby er et af Danmarks helt store byudviklingsprojekter. Projektet skal blandt andet fuldende billedet af Aalborg som en attraktiv og levende fjordby, hvor koblingen mellem by og fjord skal give herlighedsværdier for beboere, brugere og gæster.



udviklingsplaner. Her er der nemlig udelukkende private aktører bag udviklingsplanen for en erhvervsklynge med fokus på fødevarer og landbrug.

Tværfaglighed og borgerdialog

En anden vigtig forudsætning for gennemførelsen af en kompleks og helhedsorienteret by- eller arealudvikling er, at de rette fagkompetencer er til stede i forhold til alle væsentlige aspekter af byudviklingen.

Det vil sige, at en lang række faggrupper som for eksempel arkitekter, ingeniører, økonomer, jurister, antropologer og mange andre ikke blot bidrager men også arbejder sammen på tværs for i fællesskab at finde vejen frem - i lydhørhed over for ikke kun projektets ejere men også dets interessenter og de borgere, som nødvendigvis må involveres for at skabe lokalt ejerskab og engagement.

Det gælder også internt i den enkelte kommune, at fagligheder og organisatoriske enheder må samarbejde på tværs – måske ofte mere, end man er vant til, for løbende at kunne konkretisere planerne for byens udvikling og føre visionerne ud i livet.

Fleksibilitet og eksperimenter

Endelig er en vigtig erkendelse, når man vil lave langsigtet strategisk planlægning, at det ikke er muligt at udtænke den perfekte plan for en byudvikling, der også er den rigtige om fem, ti eller tyve år.

Derfor er det essentielt, at udviklingsplanen har den nødvendige fleksibilitet i forhold til, at man kan eksperimentere og blive klogere undervejs og tilpasse projektet til nye trends eller ændrede forudsætninger i samfunds- og markedsforhold undervejs – samtidig med, at planen holder fast i at forfølge projektets overordnede vision.

Som rådgiver Johan Bramsen pointerer i et interview i denne publikation skal udviklingsplanen stille alle de vigtigste spørgsmål – men ikke nødvendigvis give alle svarene. De kan nemlig ofte først findes senere i processen, hvor forudsætninger i projektets omverden i øvrigt kan have ændret sig.

Hvornår giver det mening at have en udviklingsplan?

En udviklingsplan giver som udgangspunkt god mening, hvis man råder over fysiske arealer til byudvikling

og har visioner og mål om at ”løfte” byen - og man samtidig har evnen, viljen og den organisering, som det kræver at lægge de rette strategier og føre dem ud i livet.

Opgaven kan måske forekomme overvældende, og naturligvis skal ressourceanvendelsen altid stå mål med projektets omfang og karakter – men det betyder ikke, at komplekse udviklingsplaner kun er umagen værdi i arealudviklingsprojekter af meget stor skala.

Også i mindre projekter vil man ofte opleve, at den omhu og energi man har investeret i en langsigtet udvikling, ender med at komme positivt igen, fordi opgaven har været gennemtænkt, og fordi der gennem selve processen frem mod udviklingsplanen er opstået ejerskab blandt projektets ejere og interessenter.

Ressourcer

Det kræver naturligvis af planens ”ejer”, at man har de nødvendige ressourcer og kompetencer til at føre den ud i livet.

Ressourcerne handler både om økonomi, mandskab, evner til dialog og samarbejde, beslutningsdygtighed og ledelseskraft. Og det handler om viljen og modet til at tænke nyt og være åben for nye input udefra, om at bryde vaner og arbejde på tværs af skel – og gå i løbende dialog med de borgere og interessenter, som gerne skal tage ejerskab til udviklingsplanen for, at by- eller arealudviklingen bliver en succes.

Lige så vigtigt som nytænkning og kreativitet i løsninger er dog også soliditeten i de mere ”tørre”, grundlæggende aspekter – som de planmæssige, tekniske, juridiske og økonomiske forhold, der også skal være gennemtænkt og sammentænkt med alle de andre forhold, for at projektet holder.

En typisk vej frem vil være at involvere erfarne fagprofessionelle gennem en tværfaglig konkurrence eller et parallelopdrag for at hente inspiration fra de brancher, der har faglige ”aktier” i byudvikling.

Kobling til de kommunale strategier og planer

Det er helt nødvendigt, at en udviklingsplan også fungerer som et hægte til den lovpligtige kommunale planlægning og hænger sammen med denne, ikke mindst hvad angår udviklingsplanens fysiske dimension. Det er en koordineringsopgave, som giver sig selv, for så

vidt som kommunen er medejer at byudviklingsprojektet og dets udviklingsplan.

En udviklingsplan vil typisk tage afsæt i kommuneplanstrategien og kan som sådan være med til at konkretisere, hvordan kommunen kan føre sin overordnede strategi ud i livet gennem byudvikling.

Efterfølgende - når udviklingsplanen er vedtaget, er det en forudsætning for, at den kan føres ud i livet, at det nødvendige plangrundlag tilvejebringes i form af kommuneplanbestemmelser og lokalplan(er) i byudviklingsprojektet, således at de kommunale planværktøjer konkret udmønter den byudvikling, som er beskrevet i udviklingsplanen.

Det er ikke alene kommunens fysiske strategier og planer, som udviklingsplanen kan spille sammen med. For eksempel er udviklingsstrategien for Stigsborg Havnefront i Nørresundby også en direkte udmøntning af Aalborg Kommunes bæredygtighedsstrategi.

Men udviklingsplanen skal også favne og omsætte andre aktørers planer, fx boligorganisationers, grund-

ejerforeningers eller private developeres planer, når det er relevant.

Udviklingsplanen har forskellige modtagere

En udviklingsplan er primært et solidt og dynamisk arbejdsgrundlag for projektets ejere og de medarbejdere og fagprofessionelle, som skal føre planen ud i livet – men derudover kan den også ligge til grund for kommunikation og dialog.

For eksempel kan den udfylde en vigtig rolle i dialogen med investorer, der køber grunde for at bygge i projektområdet. Her kan udviklingsplanen være med til at formidle perspektiverne i projektet og de afledte krav til kvalitet, som projektet måtte have.

Udviklingsplanen kan også tjene som afsæt for dialog med borgere og interessenter – eller kommende beboere og brugere i projektområdet. Måden, som udviklingsplanen bliver formuleret eller præsenteret på, kan afhænge af, hvad ambitionerne er for at bruge den i kommunikationen om projektet.



Toplederens perspektiv

Udviklingsplaner anvendes i dag i en række danske kommuner og i byudviklingsprojekter. Gennem fire interviews – med én borgmester og tre kommunaldirektører – belyses toplederens perspektiv på udviklingsplaner og den strategiske tilgang til byudvikling, som de repræsenterer.

Fokuspunkter er blandt andet vigtigheden af at tænke helheden grundigt igennem fra starten, at tænke byudviklingen i samspil med kommunens øvrige forretningsområder – og ikke mindst betydningen af at forankre visioner og idéer - både internt i kommunen og blandt byens borgere og interessenter.



Frederikshavns kommunaldirektør **Mikael Jentsch** slår til lyd for brugen af dynamiske værktøjer i byudviklingen.

Byudviklingsplaner må ikke være hugget i sten

Den overordnede vision og værdierne for byudviklingen skal forankres lokalt – ikke de detaljerede planer. Det mener Mikael Jentsch, kommunaldirektør i Frederikshavn Kommune, som har nyfortolket masterplanen som grundlag for byudvikling i Sæby.

”

Man kan ikke skabe sig sikkerhed med detaljerede planer, det er en illusion. Man kan derimod sikre sig, at de lokale får mulighed for at markere deres opbakning – og en sådan opbakning giver større sikkerhed for en investor.

MIKAEL JENTSCH, KOMMUNALDIREKTØR, FREDERIKSHAVN KOMMUNE

”I byudvikling må man først og fremmest balancere mellem alle de udfordringer, man står i som lokalområde – og befolkningens mange ønsker. Mange interesser skal mødes, og det indebærer ofte et kompromis. Men man skal passe på, at man ikke lader det kompromis, man har kæmpet sig frem til, være nagelfast. For så kan det ikke ændre sig eller udvikle sig i takt med, at omverdenen forandrer sig. Man risikerer at stå med en plan, der bare om ganske få år forholder sig til forældede problematikker”.

Ordene kommer fra kommunaldirektør i Frederikshavn Kommune Mikael Jentsch, der slår til lyd for en mere dynamisk planlægning i kommunerne:

”Det er den overordnede vision og værdierne, der skal forankres lokalt – og ikke detaljerede planer. Et byudviklingsprojekt kan have iboende planer, der er så dybt lokalt forankret, at det aldrig kommer til at fungere. Hvis man har været med til at beslutte noget lokalt, kan man nemlig blive uhyre skuffet, hvis det ikke sker”, siger Mikael Jentsch.

Nyfortolkning af masterplanen

I Frederikshavn Kommune har en nyfortolkning af den gammeldags masterplan skabt lokalt ejerskab til visionen og værdierne for byudviklingen i Sæby. Dokumentet Masterplan Sæby er ikke at forveksle med tidligere tiders masterplaner, der blot viste den overordnede fysiske plan for et byområde. Den er derimod udelukkende retningsgivende, så der er godt med plads til senere at beslutte, hvordan byen rent praktisk og konkret skal udvikle sig.

”Ved at nyfortolke masterplanen har vi skabt nogle formelle arenaer til at frigøre lokale initiativer”, forklarer Mikael Jentsch.

Med masterplanen har Frederikshavn Kommune kastet bolden over til gruppen af lokale borgere og virksomheder, der sammen med kommunen kontakter og forhandler med potentielle investorer, der ønsker at bidrage til at byudvikle Sæby, fortæller kommunaldirektøren:

”Kommunen kan ikke løfte det her selv. Derfor skal lokale kræfter aktiveres. Også fordi et stærkt lokalsamfund er en ressource, der har en kæmpe værdi for en potentiel privat investor. Man kan ikke skabe sig sikkerhed med detaljerede planer, det er en illusion. Man kan derimod sikre sig, at de lokale får mulighed for at markere deres opbakning – og en sådan opbakning giver større sikkerhed for en investor – så har man nemlig en base at stå på. Så har vi allerede taget alle diskussioner, konflikter og afvejninger”.

Samtidig understreger kommunaldirektøren, at det ikke nytter at have for mange luftige lokale drømmerier. De skal være så realistiske, at investorer kan se sig selv i dem.

Strategi og planlægning

Ofte forveksler man strategi med planlægning, lyder det fra kommunaldirektøren: ”En rigtig strategi angiver en retning, og når retningen så skal realiseres, er det, at der skal planer på bordet. Men planlægningsværktøjer kan ikke i sig selv angive retninger, fordi de nødvendigvis må befinde sig på matrikel- og lokalplansniveau: Hvad skal der være her, og hvordan skal det se ud...?”



Masterplan for Sæby med lokalt ejerskab

Masterplan Sæby er Frederikshavns Kommunes lokale udviklingsplan for Sæby. Den er resultatet af en lang og systematisk inddragelse af borgere og erhvervsliv i Sæby.

Først blev over ni hundrede idéer og forslag fra borgere, virksomheder og foreninger samlet i dokumentet. Siden inviterede Frederikshavn Kommune til dialog om forslagene – i første omgang deltog Sæbys mange foreninger og dernæst sæbynitterne. På et åbent borgermøde blev der udviklet og skabt lokal opbakning til visionen og den overordnede retning. Nogle lokale kræfter kunne se sig selv så meget i det, at de begyndte at engagere sig i at realisere planerne.

Status i efteråret 2017 er, at en gruppe med repræsentanter for det lokale erhvervsliv og kommunen – med Masterplan Sæby i hånden – går i gang med at finde en privat investor, der vil bidrage til at udvikle Sæby Havn. Kommunen har i første omgang besluttet selv at investere mellem 65 og 67 millioner kroner i en havneudvidelse, da Sæby er udset til at være en af de byer, der skal bidrage til at tiltrække både tilflyttere og turister til kommunen.

► www.frederikshavn.dk



Michael Ziegler står som borgmester i Høje-Taastrup Kommune i spidsen for kommunens engagement i flere store byudviklingsprojekter.

Et byudviklingsprojekt må ikke være en isoleret ø

Udviklingen af en ny bydel skal altid være koblet til kommunens andre dagsordener. Det mener Michael Ziegler, borgmester i Høje-Taastrup Kommune, hvor projektet NærHeden er tænkt tæt sammen med blandt andet socialpolitik, fritid og skolevæsen.

”

Der er noget værdifuldt i at gøre sig rigtig umage med at sikre et fælles fundament. Det er nødvendigt at bruge rigtig mange år på at forankre udviklingsplanen. Der skal inddrages en bred vifte af perspektiver og aktører og afholdes rigtig mange borgermøder undervejs.

MICHAEL ZIEGLER, BORGMESTER I HØJE-TAASTRUP KOMMUNE

”Et byudviklingsprojekt må aldrig være en isoleret ø men skal altid være koblet til de andre kommunale dagsordener. På samme vis må anlægsinvesteringer i en ny bydel altid være udtryk for, at bydelen strategisk betyder meget for kommunen på flere fronter”.

Sådan lyder anbefalingen fra Michael Ziegler, der som Høje-Taastrups borgmester står i spidsen for kommunens engagement i Nærheden – en ny bydel i Hedehusene, som på sigt skal rumme 3.000 boliger, institutioner, kultur- og idrætstilbud, kontorerhverv og butikker.

”Vores forventning er, at bydelen Nærheden vil få Hedehusene by til at fungere bedre ved at skabe en større kritisk masse med flere stærke borgere. Dermed vil vi blandt meget andet få fortyndet vores sociale udfordringer”, siger Michael Ziegler om NærHeden, hvis udviklingsplan blandt andet beskriver, hvordan bydelen skal bindes sammen med det eksisterende Hedehusene.

Kommunen har allerede taget initiativ til flere investeringer, som kobler udviklingen af den nye bydel med indsatser på andre af kommunens kerneområder. Et nyt springgymnastikcenter er allerede taget i brug i den nye bydel, og i de kommende år bygger kommunen en helt ny folkeskole i samarbejde med LEGO Education.

”Når vi bygger en ny skole i Nærheden, handler det således ikke bare om at styrke denne bydel. Det er også koblet til en anden vigtig strategisk dagsorden, nemlig hvordan vi udvikler vores skolevæsen. Derfor bygger vi skolen med tanke på, at vi skal styrke science-profilen og gentænke den pædagogiske retning. Dermed bliver sko-

len en spydspids for resten at vores skolevæsen”, siger Michael Ziegler.

I 2021 skal endnu en stor kommunal investering på meget konkret vis forbinde den nye bydel med den eksisterende by. Her bygges en bro over jernbanen, hvor Høje-Taastrup Kommune finansierer hovedparten med det formål at skabe bedre forbindelsesveje til og fra den nye bydel

Ingen genveje til en udviklingsplan

Ifølge Michael Ziegler er en dyb lokal forankring afgørende for en vellykket byudvikling, og her spiller udviklingsplanen en nøglerolle.

”Processen for en udviklingsplan kan umiddelbart synes både lang og omfattende. Men det er uundgåeligt, især når der skal skabes den nødvendige brede lokale opbakning til et større byudviklingsprojekt, mener borgmesteren.

I hele denne forankringsproces er der ifølge borgmesteren ingen genveje:

”Der er noget værdifuldt i at gøre sig rigtig umage med at sikre et fælles fundament. Det er nødvendigt at bruge rigtig mange år på at forankre udviklingsplanen. Der skal inddrages en bred vifte af perspektiver og aktører og afholdes rigtig mange borgermøder undervejs. Det tager tid og kræfter, men kan ikke være anderledes”, siger Michael Ziegler og fastslår:

”Vi har en høj grad af konsensus, når vi træffer beslutninger. Men også hos os skal der vedholdende gøres en indsats for, at byudviklingsprojekter, der rækker ud over mange budget- og valgperioder, aldrig blot bliver flertallets projekter”.



Byudvikling i Høje-Taastrup Kommune

Omkring to tredjedele af Høje-Taastrup er dækket af åbent land og skove, mens resten er blandede bymæssige bebyggelser, arealer med parcelhus- og ejerboliger og en række mindre landsbyer.

Flere store byudviklingsprojekter er i gang, blandt andet NærHeden, som Høje-Taastrup Kommune i 2013 gik i partnerskab med Realdania By & Byg om at udvikle som et eksempel på fremtidens forstad.

Borgmester Michael Ziegler sidder i bestyrelsen for NærHeden P/S, som tæller to repræsentanter for hver af de to ejere og en udefrakommende formand. Læs mere om projektet NærHeden i interviewet med projektdirektør Ole Møller på side 48-51.

NærHeden udvikles i synergi med udviklingen af Hedeland, som ejes af Roskilde, Greve og Høje-Taastrup Kommuner i fællesskab. Se interviewet med direktør Tina Vesth, Hedeland Naturpark på side 68-71.

► www.htk.dk



Rebild Kommune og kommunaldirektør **Jes Lunde** lægger vægt på at gå grundigt til værks for at få det bedste ud af den nye bydel Støvring Øst.

Visionsproces kan hjælpe byrådet til at stå fast

Det kan ligge lige for at sælge god kommunal jord til traditionelle udstykninger – men byrådet i Rebild Kommune vil noget andet og mere. En visionsproces, der leder videre til en udviklingsplan, vil hjælpe byrådet til at holde fast i deres ønsker til den nye bydel Støvring Øst, vurderer kommunaldirektør Jes Lunde.

”

Vores forventning er, at udviklingsplanen for den kommende bydel vil give byrådet mere is i maven, næsten gang en pengestærk investor tilbyder at bygge et parcelhuskvarter som de fleste andre. Udviklingsplanen vil hjælpe os til at holde hinanden fast på, hvad vi har besluttet os for.

JES LUNDE, KOMMUNALDIREKTØR I REBILD KOMMUNE

”Der er altid en kæmpe risiko for, at uanset hvad man laver af kommunalplaner, bliver det i praksis investorerne, der bestemmer, hvad der skal ske. Selvom man nøje har beskrevet, hvad det er for en byudvikling, man ønsker, lader politikerne sig ofte friste, når der kommer en investor med millioner og er klar til at gå i gang med at bygge”.

Sådan siger Rebild Kommunes kommunaldirektør Jes Lunde. Netop den lille nordjyske kommune har besluttet ikke at springe over, hvor gærdet er lavest, men at gå grundigt til værks for at realisere drømmen om en ny bydel, der kan løfte kommunen.

Med blot 20 kilometer til Aalborg og store naturværdier er Støvring en populær by at bosætte sig i, og det ville ligge til højrebenet for Rebild Kommune at sælge et tidligere landbrugsareal på fire hektar øst for byens jernbane til investorer med planer om at bygge endnu et klassisk parcelhuskvarter.

”Byrådet vil noget andet og mere, og derfor har vi igangsat en visionsproces, der skal munde ud i en udviklingsplan for den nye bydel Støvring Øst”, fortæller Jes Lunde.

Interessentgrupper og visionsworkshop
Interessentinddragelsen vil ske i to tempi. Først interviewes en række nøglepersoner om deres syn på Støvrings udviklingsmuligheder, og senere i processen holdes en stor fælles seance, hvor en meget bredere gruppe af interessenter inddrages. Byrådet deltager herefter i en visionsworkshop, hvor omdrejningspunktet er den viden, der er opsamlet.

Endelig gennemføres et parallelopdrag, hvor tre tværfaglige rådgivergrupper giver deres bud på en udviklingsplan, og også her involveres interessenter. På den måde forankres udviklingsplanen også ved, at politikerne får nogle klare meldinger fra interessenterne at leve op til.

”Vores forventning er, at udviklingsplanen for den kommende bydel vil give byrådet mere is i maven, næsten gang en pengestærk investor tilbyder at bygge et parcelhuskvarter som de fleste andre. Udviklingsplanen vil hjælpe os til at holde hinanden fast på, hvad vi har besluttet os for”, siger kommunaldirektøren og fastslår:

”Det har stor betydning for kommunens identitet og muligheder for fortsat at tiltrække bosætning. Vi har mange ressourcer på forhånd; Rold Skov og Rebild Bakker, en superkort afstand til Aalborg, jernbane og motorvej. Men vi vil også rigtig gerne have det kort på hånden, der hedder: Et attraktivt byrum”.

Kommunen kan selv skubbe på
Hvor hurtigt den nye bydel ser dagens lys, er i nogen grad afhængigt af, hvad kommunen kan tiltrække af investorer, og hvad kommunen selv skal bidrage med, vurderer Jes Lunde:

”Skal kommunen for eksempel levere et indskud til almenlystige boliger, eller skal vi bygge en børnehave i området? Skal vi placere noget af vores sundhedscenter derover? Meget skal tænkes ind – men så snart vi er færdige med udviklingsplanen, er der umiddelbart ingen grund til at sidde på hænderne. Så forestiller vi os, at der sker noget meget hurtigt”.



Processen frem mod en udviklingsplan for Støvring Øst

Rebild Kommune står foran en visionsproces med efterfølgende tilblivelse af en udviklingsplan for den nye bydel Støvring Øst. Udfordringen i Støvring er, at der ikke er noget skarpt defineret bycentrum. En udviklingsplan skal sikre et sammenhængende bymæssigt præg på tværs af jernbanen, og at den nye bydel bliver et nyt kraftcenter, integreret i Støvring by.

Processen er inddelt i fem faser:

- 1 Vidensindsamling og relevante analyser samt overordnet procesplan, som godkendes af Økonomiudvalget - projektet igangsættes.
- 2 Interessentinddragelse samt visionsworkshop for Byrådet, som sætter nøglebegreber på de visioner, de har for byområdet.
- 3 På baggrund af visionsworkshoppen udarbejdes et overordnet udbudsmateriale samt en offentlig indbydelse til de eksterne rådgivere, der ønsker at løse opgaven.
- 4 Prækvalifikation og efterfølgende parallelopdrag for tre udvalgte rådgivere, som udarbejder bud på en udviklingsplan i tværfaglige hold.
- 5 Byrådet præsenteres for de tre bud på udviklingsplaner og vælger én af rådgiverne til at sammentænke de tre udviklingsplaner til én samlet plan for området.

► www.rebild.dk



Som kommunaldirektør er **Peter Frost** dybt involveret i Køges omfattende udvikling og vækst – heriblandt partnerskabsprojektet Køge Kyst.

Opbyg bunker af goodwill, før byggeriet går i gang

Både i forhold til borgere, politikere og embedsmænd er det vigtigt vedholdende at udvikle og skabe ejerskab til udviklingsplanen for et byudviklingsprojekt. Anbefalingen kommer fra Køge Kommunes kommunaldirektør Peter Frost.

”

Du kan ikke bare sige ’Godt nu har vi en plan, og så går der femten år, før noget er bygget færdig’. Du risikerer at miste befolkningen i så langt et tidsrum. Vi har derfor brugt mange ressourcer på midlertidige aktiviteter, som giver folk et ejerskab og en forståelse for visionen, før byggeriet går i gang.

PETER FROST, KOMMUNALDIREKTØR I KØGE KOMMUNE

Et byudviklingsprojekt, der løber over 20-30 år, afkræver befolkningen megen tålmodighed – særligt når byggeriet med deraf følgende gener går i gang. Her er det uhyre vigtigt at have goodwill og gode oplevelser i bagagen, lyder det fra Peter Frost, kommunaldirektør i Køge Kommune, som i 2009 gik i partnerskab med Realdania By & Byg om projektet Køge Kyst.

”Der er lagt mange kræfter i at skabe lokalt ejerskab – blandt andet gennem en massiv satsning på kultur og byliv”, fortæller Peter Frost og uddyber:

”Kulturen er en driver til at få skabt indsigt og forståelse for et stort byudviklingsprojekt – du kan nemlig ikke bare sige ’Godt nu har vi en plan, og så går der femten år, før noget er bygget færdig’. Du risikerer at miste befolkningen i så langt et tidsrum. Vi har derfor brugt mange ressourcer på midlertidige aktiviteter, som giver folk et ejerskab og en forståelse for visionen, før byggeriet går i gang”.

Peter Frost tilføjer: ”Det giver en super energi, når det er godt vejr og bragende solskin og havnedage, og politikerne og borgerne har mulighed for at mødes og diskutere og drøfte visionerne for området. Sådanne positive oplevelser skal man trække på, når problemerne begynder at opstå. For tro mig, de kommer galoperende, når først vi går ind i realiseringsfasen”.

Ifølge kommunaldirektøren er forankring også vigtig internt i det kommunale system og i projektorganisationen omkring en langsigtet byudvikling:

Ejerskab trods skiftende persongalleri
”Når du skal lave en udviklingsplan, der

skal fungere i 20-30 år, er det uhyre lang tid i en kommunal kontekst. Persongalleriet skifter – både i selskabets ledelse, blandt embedsfolk og politikere, og hvis det ikke skal gå op i hat og briller, er du nødt til at binde nogle snore til det, der er lavet tidligere. Man må ikke undervurdere at bruge de ekstra år på at få skabt en visionsproces og et grundlæggende ejerskab ind i det politiske - og vedholdende blive ved med at pleje dette ejerskab. Man må ikke springe over, når det gælder visionerne”.

Peter Frost forstår, at det umiddelbart kan opleves en anelse frustrerende for en ny politiker, at man allerede har lagt sig fast på den store vision og udviklingsplanen for byudviklingsprojektet. Men han understreger, at det faktisk er muligt undervejs at sætte sine aftryk på et mangeårigt byudviklingsprojekt som Køge Kyst:

”Der er muligheder for indflydelse, netop fordi projektet er så dynamisk og forandrer sig over tid. Men det kræver dog en del koordinering og benarbejde mellem selskabet og kommunen, som nogle gange kan virke noget tungere og mere langsomt, end det man normalt kender”.

Visioner genopfundet

Helt tilbage i 1990’erne arbejdede Køge Kommune med politiske visioner for området mellem Køges bymidte og vandet.

”Da Realdania By & Byg kommer med, gør man det kloge, at man genopfinder visionerne. Er vi enige om de her visioner? spørger man i det nye byråd – og hvordan kan vi præcisere de her visioner? Man er således tro mod de gamle visioner men tilpasser dem til en ny kontekst”, fortæller kommunaldirektøren.



Byudvikling i Køge Kommune

Køge Kommune er en vækstkommune med mange udviklingsprojekter. Kommunen kan blandt andet nyde godt af en kommende ny jernbanelinje mellem Ringsted og København og Region Sjællands placering af et nyt supersygehus i Køge.

Køge Kommune gik i 2009 i partnerskab med Realdania By & Byg om at skabe en attraktiv og bæredygtig bydel – Køge Kyst – ud fra en fælles vision.

Kommunaldirektør Peter Frost er tilforordnet i bestyrelsen for Køge Kyst P/S, hvis medlemmer er tre repræsentanter for hver af de to ejere og en udefrakommende formand.

Læs mere om Køge Kyst i interviewet med projektdirektør Tove Skrumsager Frederiksen på side 40-43.

► www.koege.dk



Udviklingsplaner i praksis

En lang række danske byer og byudviklingsprojekter anvender – eller er på vej til at anvende - udviklingsplaner som et værktøj til at styrke en helhedsorienteret, strategisk og involverende byudvikling.

Realdania By & Byg har erfaring med udviklingsplaner fra fire partnerskabsprojekter, og på de følgende sider gennemgås den model for udviklingsplaner, som ligger grund for disse projekter, og de erfaringer, der er høstet undervejs.

Herefter præsenteres gennem interviewartikler i alt ti danske eksempler på, at udviklingsplaner spiller en helt central rolle.

- 1 Kanalbyen i Fredericia
- 2 Køge Kyst
- 3 Naturbydelen Ringkøbing K
- 4 NærHeden
- 5 Aarhus Kommune
- 6 Stigsborg Havnefront
- 7 Agro Food Park
- 8 PH Park
- 9 Hedeland Naturpark
- 10 By i balance (tre steder)



Fire byudviklingsprojekter – én model for udviklingsplaner

De fire arealudviklingsprojekter, som Realdania By & Byg gennemfører i partnerskab med danske kommuner, har alle en dynamisk udviklingsplan som styrende værktøj. Grundmodellen er den samme – med fysik, strategi, økonomi og etapeplanlægning som fire, indbyrdes meget tæt forbundne dimensioner. Men modellen er også udviklet og forfinet i kraft af erfaringer, der er ført videre fra projekt til projekt.

En robust, fleksibel og strategisk funderet plan for bydelens udvikling er det helt bærende styringsværktøj i de fire danske byudviklingsprojekter Køge Kyst, Kanalbyen i Fredericia, Naturbydelen Ringkøbing K og Nærheden i Hedehusene – projekter, som gennemføres i partnerskab mellem de respektive kommuner og Realdania By & Byg.

En overordnet vision for byudviklingen er udgangspunktet for hvert af de fire projekter. I alle fire projekter sigter visionen mod at skabe bydele med kvalitet i bred forstand, og de enkelte visioner indeholder pejlemærker for blandt andet byliv, arkitektur, bæredygtighed og borgerinvolvering.

Udviklingsplanens rolle er at vise vejen for, hvordan visionen gøres til virkelighed, og efterfølgende over en lang periode - som styringsværktøj – sikre, at det sker.

Partnernes fælles visioner

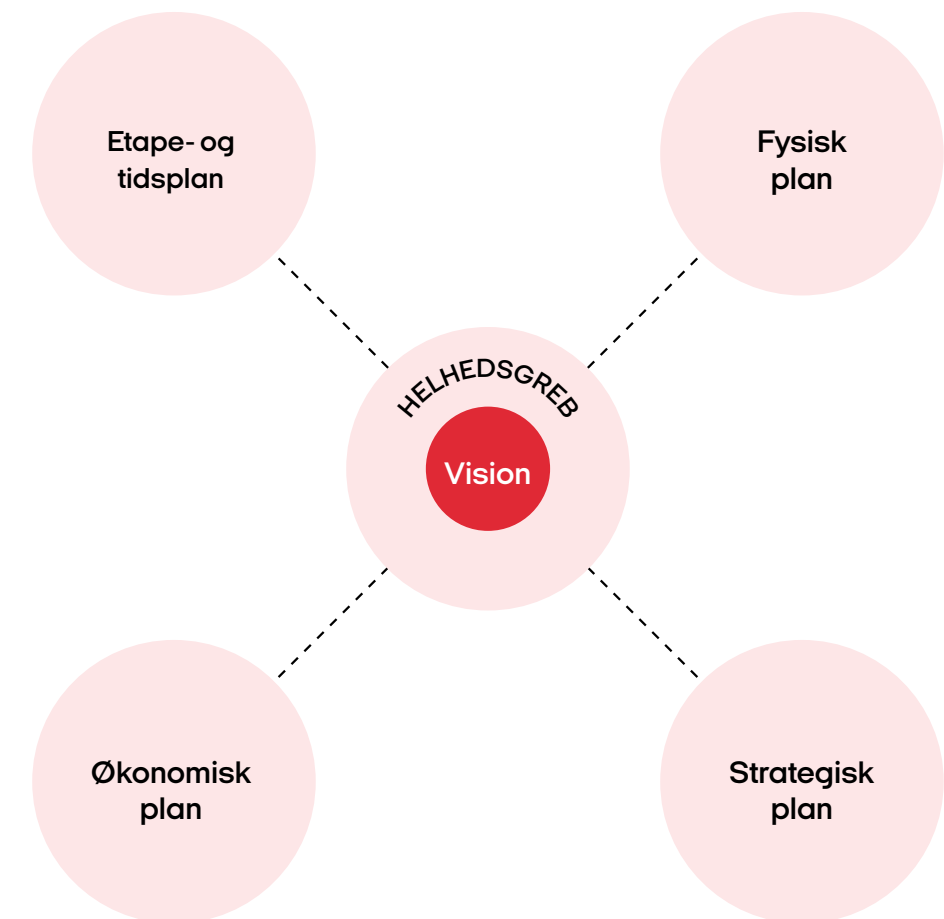
Visionen for det enkelte byudviklingsprojekt er grundigt drøftet mellem de to partnere forud for indgåelsen af partnerskabet og stiftelsen af det selskab, som nu driver byudviklingen.

Visionen er typisk resultatet af kommunale udfordringer og strategier – og på den anden side Realdania By & Bygs baggrund for at gå ind i projektet, som udspringer af ønsket om at imødegå generelle samfundsmæssige udfordringer og skabe et eksempel til efterfølgelse.

Det var således Køge Kommunes længe nærede ønske om at vende byen mod vandet og binde den sammen på tværs af jernbanen, der sammen med Realdania By & Bygs ønske om at demonstrere omdannelse af forurenede industriområder til bæredygtige bydele med liv og trivsel, i 2009 resulterede i lanceringen af Køge Kyst.

I Fredericia, hvis hovedudfordring minder meget om Køge Kysts, har en række sikkerheds- og støjmæssige forhold yderligere spillet ind i udfoldelsen af projektets hovedgreb, hvormed Kanalbyen vil åbne den historiske fæstningsby mod Lillebælt og derved udvikle Fredericia, samtidig med at bymidten sikres mod havvandsstigninger.

Udfordringen i Naturbydelen er at vise, hvordan en nytænkende og bæredygtig byudvikling med afsæt i potentialerne ved Ringkøbing Fjord kan bidrage til udvikling og vækst i et område uden for de traditionelle vækstcentre – og samtidig vise, hvordan man kan bygge respektfuldt i et kystnært og naturskønt område.



Endelig har NærHeden som ambition at skabe et forbillede for fremtidens forstad – tættere end eksisterende forstæder og som et alternativ til parcelhuskvarterer og boligblokke – og samtidig at bruge byudviklingen som en driver for udviklingen af Hedehusene og styrke den sociale sammenhængskraft.

Udviklingsplanens elementer

De fire udviklingsplaner tager således alle afsæt i en vision, og på baggrund heraf formuleres i udviklingsplanen et helhedsgreb - der reflekterer projektets vision.

I Naturbydelen er helhedsgrebet fx at etablere naturen før boligerne, mens det i NærHeden handler om at kombinere det meget bymæssige med adgang til grønt og strategier for byliv og fællesskaber. Det er erfaringen, at et gennemtænkt helhedsgreb rummer store potentialer for at kommunikere projektets bærende idé med gennemslagskraft.

Udviklingsplanerne for Køge Kyst, Kanalbyen i Fredericia, Naturbydelen Ringkøbing K og NærHeden er alle bygget op over den samme grundmodel.

Udviklingsplanerne for de fire projekter udmøntes i fire elementer, der er indbyrdes afhængige: en fysisk plan, en strategisk plan, en økonomisk plan og en tids- og etapeplan:

Den fysiske plan beskriver kravene til udviklingsområdets fysiske forhold, dvs. infrastruktur, forbindelser til naboområderne, principper for arealanvendelse, byrum, bebyggelsestætheder og -højder, parkeringsløsninger, bæredygtighed, krav til arkitektur m.m.

Den strategiske plan beskriver de strategier og konkrete aktiviteter, der skal til for at realisere visionen og



helhedsgrebet – fx strategier for byliv, midlertidighed, erhvervsudvikling eller strategiske åbningstræk, der skal fremme den videre realisering af projektet.

Tids- og etapeplanen beskriver tidshorisonten og den forventede rækkefølge i projektets realisering samt indbyrdes afhængigheder mellem de forskellige dele af udviklingen.

Endelig indeholder den økonomiske plan det overordnede budget for projektet. I den økonomiske plan balanceres projektets indtægter og udgifter over årene, for at der til enhver tid sikres en tilfredsstillende likviditet og forrentning af den indskudte kapital. Den økonomiske plan er det eneste element i udviklingsplanen, som i de fire projekter af forretningsmæssige hensyn ikke er fuldt ud offentligt tilgængelig.

De fire "ben" i udviklingsplanen er nøje afstemt med hinanden. For eksempel vil en forventning om en given indtægt fra salg af byggeretter, og deraf afledt behov for

Dialog og deltagelse har været centralt i processen frem mod en udviklingsplan for de fire arealudviklingsprojekter, som Realdania By & Byg er engageret i – her fra dialogmøder om Køge Kyst i 2010 [t.h.] og om NærHeden i 2014 [t.v.].

en given etapevis byggemodning, være afspejlet i både etapeplanen, den økonomiske plan og den fysiske plan. Udviklingsplanen er således en sammenhængende plan, der på én gang beskriver visionen med byudviklingen og de forudsætninger og aktiviteter, der er afgørende for, at visionen kan virkeliggøres. Den sammenhængende udviklingsplan skal ses som et dynamisk redskab til styring af projektet.

Den tætte kobling mellem udviklingsplanens elementer stiller krav til manøvredygtighed og overblik, for når der ændres i et "ben" - fx den fysiske plan - betyder det typisk også ændringer i et eller flere af de øvrige elementer – fx projektøkonomien.



Det gør det umiddelbart mere krævende at justere i planerne, men det giver en højere grad af sikkerhed for, at der ikke er noget, der skrider – fordi man hele tiden er bundet til at tænke helheden med. På den måde kan en justering, der nu og her synes kompliceret, spare projektet for endnu større udfordringer siden hen.

Modellens udvikling fra projekt til projekt

”Pioneren” bag denne model for udviklingsplaner er Køge Kyst, som offentliggjorde den endelige udviklingsplan for byudviklingen i november 2011. Udviklingsplanen var en viderebearbejdning af udvalgte dele af de indkomne forslag fra fem tværfaglige rådgiverhold i en international, tværfaglig parallelkonkurrence.

Undervejs i konkurrenceprocessen og Køge Kysts efterfølgende udarbejdelse af udviklingsplanen blev visionerne og idéerne afprøvet ad flere omgange i dialog med borgere og interessenter.

Året efter fulgte udviklingsplanen for Kanalbyen i Fredericia, hvor afsættet ligeledes var en international, dialogbaseret parallelkonkurrence med fire tværfaglige rådgiverhold.

Udviklingsplanen for Køge Kyst og den oprindelige udviklingsplan for Kanalbyen i Fredericia ligner i udformning meget hinanden og beskriver tydeligt og forholdsvis detaljeret en række strategier med konkrete aktiviteter, der satses på for at realisere visionen - ligesom de forholdsvis detaljeret beskriver projekternes fysiske planer med henblik på at danne forlæg for de nødvendige formelle plangrundlag, der senere skal udarbejdes af de respektive kommuner.

For yderligere at understøtte implementeringen af udviklingsplanen har både Køge Kyst og Kanalbyen suppleret udviklingsplanen med et kvalitetsprogram med en række standarder, som de private bygherrer skal iagttage, når de bygger i den nye bydel. Kvalitetsprogrammet er samtidig den enkelte bygherres garanti for, at der også bliver bygget i kvalitet på nabogrunden.

I Køge Kyst er der endvidere udviklet prospekter for enkelte etaper i projektområdet. Et prospekt er her en fysisk detaljering af udviklingsplanens intentioner og overordnede greb - en overordnet tilgang til delområdets udformning med spillerum for videre udformning af konkrete byggerier i tråd med kvalitetsprogrammet. Kvalitetsprogrammet og prospekterne anvendes i byudviklingsselskabernes dialog med potentielle investorer. Der anvendes – inspireret af Hafencity i Hamburg - en model, hvorefter salg af byggeretter i projekterne

bl.a. gøres betinget af, at bygherren leverer et skitseprojekt, som lever op til kravene i kvalitetsprogrammet, og som kan godkendes i selskabets bestyrelse.

Realdania By & Byg trak på alle disse erfaringer, da udviklingsplanen for Naturbydelen Ringkøbing K og herefter NærHeden blev udarbejdet - med lancering i hhv. 2014 og 2015. Samtidig blev både processen frem mod udviklingsplanen - og selve produktet - videreudviklet.

I Ringkøbing blev der således gennemført et tværfagligt parallelopdrag tilsat et særligt element af ”radikal innovation” - en metode til at udvikle nye produkter, strukturer, organisationsformer eller løsninger, som er radikalt anderledes. Her handlede det om - i dialog med borgere og interessenter - at stille de rigtige spørgsmål og herefter begynde at finde løsninger, frem for blot at fokusere på at forbedre det bestående.

Også selve produktet – udviklingsplanen - blev formmæssigt ændret med udviklingsplanen for Naturbydelen, idet den i højere grad var tænkt som et dokument, der ”sælger” projektet ved at koncentrere og målrette budskaberne til projektets forskellige målgrupper – altså en rolle, der går ud over den primære funktion som styringsgrundlag for projektet.

Ændringen afspejler, at hvor hovedudfordringen i Køge Kyst og Kanalbyen handler om at transformere tidligere havne- og industriområder til levende bydele, er hovedudfordringen i Naturbydelen - et område uden for de traditionelle vækstcentre – simpelthen at få solgt boligerne.

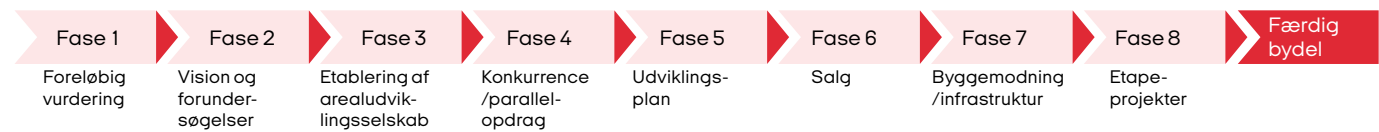
Med det for øje blev udviklingsplanen for Naturbydelen opdelt i fire mindre dokumenter, der koncentrerer budskaberne henvendt til forskellige målgrupper:

En relativt kort udviklingsplan, som over for investorer, developere og potentielle tilflyttere udfolder fortællingen om Naturbydelen og beskriver, hvordan visionerne for Naturbydelen realiseres. De mere specificerede og tekniske oplysninger om udviklingsplanen, der udgør afsættet for den senere kommunale planproces, er samlet i den fysiske plan, henvendt til planfolk og interesserede bygherrer.

Herudover blev der i lighed med Køge Kyst og Kanalbyen udgivet et kvalitetsprogram, som investorerne skal følge, når de bygger, og endelig blev dette som noget nyt understøttet af en eksempelsamling med gode eksempler på, hvordan de forskellige typer af byggefelter kan bebygges i henhold til kvalitetsprogrammet.

Idéen med opdelingen var således blandt andet at skærpe selve udviklingsplanens funktion som kommunika-

Procesmodel – partnerskabsprojekter



Udviklingsplanen indgår i en samlet proces

Partnerskabsprojekterne Køge Kyst, Kanalbyen i Fredericia, Naturbydelen Ringkøbing K og NærHeden følger alle den samme faseinddelte procesmodel. Som det ses af figuren, er projektets udviklingsplan udformet i fase 5 efter en konkurrence eller et parallelopdrag. Forud er gået grundige forarbejder og etableringen af de organisatoriske rammer for realiseringen i form af en sel-

skabsdannelse. Udviklingsplanen realiseres efterfølgende gennem selskabets salg af byggeretter til investorer, der vil opføre byggeri i tråd med projektets kvalitetsmål. Det sker i en vekselvirkning med, at arealudviklingsselskabet arbejder med udmøntning af sine strategier og den etapevise realisering, byggemodning og anlæggelse af evt. infrastruktur, kultur og midlertidige aktiviteter m.m.

tionsprodukt. Det er dog erfaringen fra praksis, at dens primære rolle fortsat er som styringsgrundlag for projektet, samtidig med at udviklingsplanen danner afsæt for den videre formidling af projektet via andre kanaler.

Den sidste af de fire udviklingsplaner - for Nærheden i Hedehusene – fulgte en model, hvor den fysiske plan igen indgik i ét hoveddokument sammen med den strategiske plan og tids- og etapeplanen, og hvor udviklingsplanen blot blev suppleret af et enkelt konkretiserende dokument, nemlig et kvalitetsprogram med væsentlige principper for byggerierne.

Også NærHedens udviklingsplan blev til på baggrund af parallelopdrag mellem rådgiverhold og kvalificeret ved hjælp af innovation. Køge Kyst og Kanalbyen konstaterede efter nogle år, at kvalitetsprogrammet ikke var tilstrækkeligt konkret i sine anvisninger til bygherrerne, og udviklede derfor som supplement et inspirationshæfte, der mere præcist viser principielle løsninger og intentioner for det enkelte byggeri.

Lederskab og kompetencer

Det har i alle byudviklingsprojekterne været afgørende for at kunne udarbejde og implementere udviklingsplanerne – og er det fortsat - at der har været lederskab, ressourcer og fagkompetencer til rådighed i det enkelte projekt.

Netop fordi udviklingsplanerne sammenhængende dækker et væld af fagområder, er der behov for en bred række af kompetencer inden for fx arkitektur,

teknik, trafik og parkering, økonomi, planlægning, kommunikation, borgerdialog og byggestyring, samt evnen til at arbejde tværgående. Nogle af disse kompetencer er til stede i projektsekretariatene, andre købes der rådgivning til. Kommunerne råder også over mange vigtige kompetencer, som ofte vil være spredt i flere forvaltninger, hvorfor implementeringen af udviklingsplanen også på kommunal side forudsætter ledelseskraft og en tværgående koordinering.

Byudviklingsselskaberne har ansvaret for byudviklingen, hvilket i praksis sker i tæt samarbejde med ejerne, kommunen som myndighed, borgerne og en lang række interessenter.

At ansvaret for by- eller arealudviklingen er placeret i et selvstændigt selskab, giver udviklingsplanen en vis robusthed, idet det understøtter, at partnernes langsigtede vision til stadighed forfølges, og at projektet er mindre følsomt over for skift i kommunalpolitiske prioriteringer. Det kan også betyde en højere grad af smidighed i dagligdagen, bl.a. i forhold til dialogen med investorer, at ansvaret for at drive byudviklingen er placeret i armslængde fra det kommunale system.

På de kommende sider videregiver projektdirektørerne for de fire byudviklingsprojekter i interviews deres erfaringer fra brugen af udviklingsplanerne i praksis.

Selve udviklingsplanerne og de dertil knyttede dokumenter som kvalitetsprogrammer, etapeprospekter mv. kan hentes på de enkelte projekters hjemmesider.



Projektdirektør **Tim Andersen** mærker stor interesse for Kanalbyen i Fredericia. Hvert år holder han omkring 50 foredrag om Kanalbyen for alt fra husmoderforeninger til erhvervsnetværk.

Kanalbyen i Fredericia

En udviklingsplan skal stå på solide pæle

Arkitekt- og rådgiverteamets overordnede idé kan aldrig stå alene, når en ny bydel planlægges og udvikles. En solid udviklingsplan med en lang række underplaner er helt afgørende for at sikre kvaliteten, argumenterer projektdirektør Tim Andersen.

I et ambitiøst byudviklingsprojekt som Kanalbyen i Fredericia skal de store linjer først indkredses i dialog med borgere, interessenter og fagprofessionelle i en konkurrenceproces. Og når først de konkrete forslag til udviklingsplan er kommet på bordet, starter et uhyre vigtigt analysearbejde. Dette skal ifølge projektdirektør Tim Andersen gerne munde ud i en udviklingsplan med seriøse underplaner, der ikke er sådan at vælte omkuld.

”Du kan aldrig nøjes med buddet på en overordnet byidé. Hvis vi her i Kanalbyen for eksempel kun havde en plan for den overordnede flade – en oversigt over de kanaler, der skal graves i Kanalbyen – så ville vi jo ingen som helst idé have om, hvad det ville kræve og koste at grave disse kanaler. I en solid udviklingsplan skal der også være en detaljeret kvalitativ stillingtagen til alt fra jordbundsforhold og forureningsgrad til strategi for byliv og midlertidige aktiviteter. Dermed får du en stærk samlet planlægning!”

Det fælles billede

Udviklingsplanen for Kanalbyen i Fredericia viser alt fra investorer til borgere den retning, det er besluttet, at bydelen skal udvikle sig i: Hvordan er den overordnede vision for Kanalbyen? Hvad er planen for at udvikle en ny bydel, som giver alle i Fre-

dericia fri og direkte adgang til vandet og havnen? Samtidig er udviklingsplanen med underplaner et uvurderligt styringsværktøj, der giver et præcist overblik over de samlede udfordringer og omkostninger.

Byudvikling er et håndværk, der kan være både dårligt og godt udført, understreger projektdirektøren: ”Og den dygtige byplanlægger ved, at det aldrig rækker at forblive på overfladen. Vi har således opdelt Kanalbyen i 60 byggefelter, og vores projektingeniør kan til hver en tid fortælle, hvad der er de kendte udfordringer under jorden i hvert af disse felter – Hvordan ser det ud med fx jordforureningen, og hvad betyder den i kroner og øre. Hvor stor en ulempe eller fordel vil det være at bygge netop her for en investor? Eller kan man umiddelbart sætte huset direkte på jorden, eller skal det stå på pæle, og hvad koster så dette?”

”Og ikke mindst”, siger Tim Andersen: ”Hvad sker der, hvis vi ændrer i planen? Hvis vi fx lige pludselig siger ’Vi skal bygge meget lavere’, så slår det direkte igennem i projektøkonomien. Der er dermed skabt en tæt kobling mellem økonomi og kvalitet. Hvis denne ikke var til stede, ville det være umuligt at holde tungen lige i munden. Så ville enten økonomi eller kvalitet risikere at begynde at skride”.

Kanalbyen

- Kanalbyen er på vej til at blive en ny, klimasikker bydel mellem Fredericias historiske bymidte og Lillebælt med op mod 2.800 nye arbejdspladser og omkring 1.200 boliger.
- Den overordnede vision er på sigt at skabe en ny bydel, som giver alle i Fredericia fri og direkte adgang til vandet og havnen.
- Frederiks Kanal – den første kanal i den nye kanalby – blev indviet den 1. februar 2016. Mens Frederikshuset – det første byggeprojekt med almene boliger, ejerlejligheder og kontorer – stod klar til brug i sommeren 2017.
- I august 2017 startede byggeriet af Langebro, der består af 12 punkthuse, og Port House, som bliver et nyt domicil for flere virksomheder, bl.a. havneselskabet ADP. Primo 2018 begynder byggeriet af Kongens Punkt med 12 almene familieboliger og 29 lejligheder i seniorbofællesskab og 29 ejerlejligheder.
- Det er partnerselskabet Kanalbyen i Fredericia P/S, der udvikler bydelen, det vil sige, at selskabet står for alt fra planlægning og byggemodning til salg af byggrunde i og omkring de nedlagte industrirealer langs havnen i Fredericia.
- Kanalbyen i Fredericia P/S ejes af Fredericia Kommune og Realdania By & Byg. Partnerselskabet er reguleret under Selskabsloven og har derfor både en direktion og en professionel bestyrelse.
- I det daglige bliver Kanalbyen i Fredericia ledet af projektdirektøren og et sekretariat, der har til huse i projektområdet.

► www.kanalbyen.dk



ØVERST / Den fysiske plan fra udviklingsplanen for Kanalbyen i Fredericia viser bl.a., hvordan Fredericia by åbnes mod vandet med en vejstruktur, der viderefører bymidtens retlinede gadenet og på den måde også skaber mange udsigtslinjer.

NEDERST / Som en integreret del af udviklingsplanen for Kanalbyen i Fredericia klimasikres ikke bare den nye bydel men hele Fredericias bymidte mod oversvømmelse og kommende havvandsstigninger.



”*Det suveræne er ikke så meget udviklingsplanen i sig selv, men den uhyre stærke planlægning koblet til ressourcer, et klart samlet forretningsgrundlag og en solid organisation – det er denne treenighed, der er det suveræne.*

TIM ANDERSEN, PROJEKTDIREKTØR, FREDERICIAC

Projektdirektøren peger på, at det naturligvis er lidt tungt at ændre i udviklingsplanen, men tilføjer så ”Det skal det også være!” Han forklarer: ”Hvis vi ikke havde alle de planer, der ligger under den overordnede plan, ville den stå på et meget spinkelt og usikkert grundlag. Der skal være taget stilling til en lang række områder – alt fra parkering, grønne områder, blå områder, parker, vand, vejforløb, byggemodning osv. Den optimale udviklingsplan skal være så sikker og gennearbejdet, at den kan holde retningen for et byudviklingsprojekt, der løber i op til tyve år. Den skal stå på denne bund af solide analyser for at få stamind”

Ifølge Tim Andersen kan en nok så gennearbejdet udviklingsplan dog ikke alene sikre gennemførelsen:

”Det suveræne er ikke så meget udviklingsplanen i sig selv, men den uhyre stærke planlægning koblet til ressourcer, et klart samlet forretningsgrundlag og en solid organisation – det er denne treenighed, der er det suveræne”, pointerer han.

Version 2.0

I efteråret 2017 er Kanalbyen i gang med at udarbejde en opdateret version af udviklingsplanen både hvad angår fysiske løsninger og strategier for byudviklingen: ”Der er tale om en justering, der ikke vil røkke ved den overordnede byidé. Men når vores praksis bliver for meget i uoverensstemmelse med vores narrativ, er vi ved at være i den zone, hvor vi må have en ny version”, forklarer Tim Andersen: ”Når det, der foregår i maskinrummet, er noget andet, end det der står, er det ved at være tid for en Version 2.0. Så er du nødt til at formulere en mere retvisende beskrivelse af infrastrukturen i hele projektet”.



Udviklingsplanen skal være et langsigtet styringsværktøj, der indikerer en ønsket grundlæggende kvalitet. Men den må alligevel ikke blive for stiv, siger Tim Andersen: ”Med et forløb på tyve år vil der uundgåeligt være behov for justeringer undervejs. Et eksempel; Vi havde lagt en strategi for parkeringskældre i alle huse, men det viste sig ikke at kunne lade sig gøre. De blev alt for dyre og for ufleksible – Nu bygger vi i stedet fem parkeringshuse. Med Udviklingsplan 2.0 vil der blive indbudt til borgermøder, og der vil blive kommunikeret på en lang række platforme. Vi skal fortælle, at vi er i gang med en revision, og hvorfor vi er det. Der er en gammel parkeringsstrategi, nu skal vi have en ny, og hvorfor nu det? Vi har desuden ændret i en række vejforløb etc.

Sådan vil det altid være; en sådan plan står i en periode, og så bliver man klogere”.

Dynamik og justeringer

Der skal også være et råderum, når der forhandles med mulige investorer, mener Tim Andersen:

”Er der noget, vi kan få i spil? Der kan jo være tilfælde, hvor jeg er nødt til at gå tilbage til bestyrelsen og for eksempel sige ’Jeg kan ikke lande et projekt med 1.000 kvadratmeter erhverv lige nu, kan I leve med, at vi får flere boliger end forudsat? Får jeg så mandat til denne ændring, må jeg gå ind i udviklingsplanens underliggende programmering, og det får så en række konsekvenser, Der er tale om en evig dyna-

De nye kanaler betyder, at flere kan bo med herlighedsværdi – og den første kanal er anlagt tidligt i processen for at kickstarte grundsalget i den nye bydel.

mik, hvor der kan ske justeringer, men hvor den gedigne udviklingsplan altid vil sikre kvaliteten i byudviklingen”.

Ændringer i flæng i selve den overordnede udviklingsplan må dog aldrig nogensinde komme på tale, understreger Kanalbyens projektdirektør: ”Ændringer skal ikke ske for ofte. Der skal derimod samles op til nogle større generationsspring, som vi så kan kommunikere ud”.



Tove Skrumsager Frederiksen har siden 1. april 2017 stået i spidsen for Køge Kyst, som skal omdanne tidligere havne- og industriområder – som her på Søndre Havn – til en levende og bæredygtig bydel.

Køge Kyst

En balance mellem robust og fleksibel

En god udviklingsplan giver et stort byudviklingsprojekt en robusthed over for den typisk mere kortsigtede kommunale budgetproces og skiftende politiske vinde. Men samtidig må udviklingsplanen være fleksibel, argumenterer Tove Skrumsager Frederiksen, projektdirektør for Køge Kyst.

En gammel industrihavn er sammen med området omkring Køge Station godt på vej til at blive den nye bydel Køge Kyst, der på sigt vil rumme ca. 300.000 etagekvadratmeter boliger, erhverv, butikker og kultur. Byudviklingsprojektet, der blev lanceret i 2009, er et pionerprojekt ud i at afprøve og udvikle en ny metode for byudviklingsprojekter, der løber over flere årtier.

”Det er både en fysisk plan, en økonomisk plan, en organisatorisk plan, og en række overvejelser om bydelens fremtidige karakter - og det er en strategisk plan for, hvad der skal drive byudviklingen, når det gælder alt fra bæredygtighed til dialog, erhvervsudvikling, kultur og byliv, klimatilpasning, trafik og parkering” fortæller Køge Kysts projektdirektør Tove Skrumsager Frederiksen.

Køge Kysts udviklingsplan blev til på baggrund bystyrets mangedårige vision om udvikling af Køge som erhvervs- og boligby. I processen blev borgere, interessenter og politikere i byen inddraget i et samarbejde med professionelle på tværs af faggrupper.

Udviklingsplanen har siden 2011 udgjort Køge Kysts arbejdsgrundlag, som forpligter

selskabet og dets ejere Køge Kommune og Realdania By & Byg til at gennemføre projektet ud fra en fælles vision.

Robusthed over for politiske vinde

”I omfattende byudviklingsprojekter er det en fordel med en forankret udviklingsplan, da den kan skabe en god robusthed over for den mere kortsigtede kommunale budgetproces. Kommunalpolitiske vinde ændrer jo retning over tid, og det er som udgangspunkt positivt og afspejler de demokratiske spilleregler. Men samtidig kan nye beslutninger påvirke et byudviklingsprojekts forretningsgrundlag. Et tænkt eksempel: Hvis et byrådsflertal besluttede at ændre den maksimale byggehøjde i en ny bydel fra syv til tre etager, ja, så kunne det føre til, at arealerne ikke længere kan sælges til, hvad der var forudsat, og erved ville der heller ikke være mulighed for at finansiere de anlægsopgaver som fx en vej-tunnel, som vi har gjort i Køge Kyst”, siger Tove Skrumsager Frederiksen.

På den måde giver en langsigtet, forankret udviklingsplan ifølge projektdirektøren en god sikkerhed for, at visionerne kan føres ud i livet. Hun understreger:

Køge Kyst

- Visionen er at skabe en enestående, attraktiv og bæredygtig bydel, der styrker Køges rolle som center i Hovedstadsområdet, på Sjælland og i den samlede Øresundsregion.
- Byudviklingsprojektet binder byens eksisterende bymidte sammen med kysten. Det sker blandt andet ved at skabe nye trafikale forbindelser mellem bymidten og havnen – og ved, at centrale havne- og industriarealer udbygges med boliger, erhverv, nye rekreative muligheder og kulturtilbud.
- Køge Kyst offentliggjorde udviklingsplanen for området i november 2011. Den var en tilrettet udgave af et forslag, som Køge Kyst lagde ud til offentlig debat i august 2011.
- Udviklingen af Søndre Havn som boligområde omfatter samtidig en klimasikring af bydelen mod både øgede regnmængder, oversvømmelser og permanente havvandsstigninger.
- Siden den spæde start har Køge Kyst satset massivt på at gøre kultur- og bylivsaktiviteter til en drivkraft for byudviklingen. Disse har både muliggjort eksperimenter undervejs og bidraget til at gøre området kendt og skabe liv og trivsel i bydelen.
- Seks store kunstprojekter – KURS:HAVNEN, Walk This Way, Urban Play, MUR HÆK HEGN, Open Wire og Randi & Katrine - Follies & faces – har trukket tusindvis af besøgende til byudviklingsområdet.
- Projektet løber over de næste 10-15 år og udvikles i et partnerskab mellem Køge Kommune og Realdania By & Byg.

► www.koegekyst.dk



Den fysiske plan for Køge Kyst med de tre delområder Stationsområdet, Collstropgrunden og Søndre Havn.



Fra Stationstorvet fører en stor bred trappe op på en tyve meter bred gangbro over jernbanen. Broen og trappen skal være et nyt mødested midt i byen.



Midlertidige byrum og aktiviteter har skabt liv i projektområdet flere år, før byggeriet er gået i gang.

”

Det nytter ikke, at en byudvikling, der løber over flere årtier, er planlagt i detaljer fra start. Udviklingsplanen skal derimod være dynamisk, så den kan tilpasses skiftende behov, tendenser og ændringer i samfund og marked.

TOVE SKRUMSAGER FREDERIKSEN,
PROJEKTDIREKTØR, KØGE KYST

”En udviklingsplan er et særlig stærkt værktøj, når en by ønsker at skabe byudvikling i samarbejde med en partner eller i en organisatorisk ramme, hvor der skal være et solidt arbejdsgrundlag og et klart mandat”.

Fleksibilitet og rum til eksperimenter
Tove Skrumsager Frederiksen tilføjer, at robusthed ikke er det eneste succesparameter. En udviklingsplan må også være fleksibel over for ny viden og skiftende tendenser i omverdenen:

”Den skal balancere mellem både at være robust og fleksibel. Det nytter ikke, at en byudvikling, der løber over flere årtier, er planlagt i detaljer fra start. Udviklingsplanen skal derimod være dynamisk, så den kan tilpasses skiftende behov, tendenser og ændringer i samfund og marked. At udviklingsplanen skal være fleksibel og rummelig betyder også, at der er plads til, at man kan eksperimentere og blive kloge-re undervejs”, siger projektdirektøren.

”For eksempel udvikler vi for tiden sammen med Tegnestuen Vandkunsten nye metoder til at lave facader, som er særligt støjdæmpende. På den måde er udviklingsplanen også en ramme, der muliggør innovation”.

Udover at udvikle nye løsninger som denne omfatter Køge Kysts eksperimenterende tilgang til byudviklingen blandt andet også en massiv og involverende satsning på kultur og byliv, hvor en blanding af finkultur, folkelige fællesskaber og lokalt foreningsliv siden 2011 har skabt liv i industrihavnen og interesse for området i den periode, hvor bydelen bygges op. Kunstprojekter og bylivsaktiviteter er et strategisk greb i udviklingsplanen, og nogle af de aktiviteter, der fungerer bedst, vil ende med at spille en rolle i den nye bydel, fortæller projektdirektør Tove Skrumsager Frederiksen.

Ifølge projektdirektøren er noget af det mest positive, at Køge Kyst i kraft af bylivsstrategien er kommet i kontakt med borgere, som ellers er svære at få i tale – for ek-

sempel de unge, som typisk ikke deltager i de klassiske borgermøder.

Synergi mellem grundsalg og investeringer i infrastruktur

Foruden det etapevise salg af byggegrunde og dertil hørende byggemodning, ligger det i udviklingsplanen for Køge Kyst, at selskabet investerer massivt i en forbedring af byens infrastruktur. Tre nye forbindelser skal bryde den barriere, som jernbanen har udgjort i byen i en menneskealder.

”Den økonomiske model er, at vi sælger arealer, og indtægterne herfra skal så dække den nye infrastruktur. Samtidig øger infrastrukturen arealernes værdi. Heri ligger en vigtig synergi, og det er den ramme, som hele udviklingsplanen skal passe ind i”, fortæller Tove Skrumsager Frederiksen.

I Køge Kyst er det især en vej tunnel, som åbne- de i 2016, en gangbro over Køge Station, som åbner i 2018, og en kommende under- føring for fodgængere og cyklister, som til

sammen skal styrke hele Køges infrastrukt- ur og dermed også påvirke grundpriserne positivt.

”Det er et eksempel på, hvordan fysik, strategi og økonomi er tæt sammenvævet i udviklingsplanen. På den måde er den også et økonomisk grundlag, der sikrer, at investorer kan regne med stor sikkerhed for de langsigtede investeringer i byområdet – samtidig med at den giver et godt funda- ment for, hvordan bykvaliteten skal være”, siger Tove Skrumsager Frederiksen.

Netop bykvaliteten er i højsædet i Køge Kysts infrastrukturprojekter: ”Fremfor at lave en to meter bred gangbro over banen, som fint kunne løse vores trafikudfordringer og koste en tiendedel, bygger vi en tyve meter bred bro, som også er et byrum - hvorfor? Fordi det skaber mere bykvalitet til den by vi vil have. Udviklingsplanen er en metode, som muliggør en visionær helhedsplan med bykvalitet og en økonomisk plan, der sikrer realiseringen af en arealudviklingsopgave”.

Udviklingsplanen for Køge Kyst

Udviklingsplanen omsætter Køge Kysts overordnede vision til et helhedsgreb, der kan sammenfattes i to overskrifter med både en konkret fysisk og en procesorienteret betydning: Livet før byen og Byen for livet.

Livet før byen betyder, at der skal skabes aktivitet i området, før der bygges. På den måde er projektområdet ikke blot en bygge- plads, men også en bydel, som er i bevæ- gelse - på vej imod noget nyt, som hele tiden kan påvirkes. Mens Byen for livet betyder, at børn, unge, voksne og ældre fra forskellige samfundslag skal kunne bo tæt sammen, og at boliger, erhverv og kultur blandes med hinanden.

Udviklingsplanen indeholder desuden fem strategier for byudviklingen, som udfolder projektets visioner i konkrete projekter og aktiviteter, der alle er bundet op på tid og økonomi. Det er strategier for trafik og parkering, kultur og byliv, bæredygtighed, erhvervsudvikling og dialog.

Projektdirektør **Peter Kjølby** har siden 1. juli 2017 stået i spidsen for udviklingen af Naturbydelen Ringkøbing K.

Naturbydelen Ringkøbing K

Udviklingsplaner garanterer kvaliteten

En udviklingsplan er et effektivt redskab til at modstå det pres for at slække på principper og kvalitet, som byudviklere til tider oplever, fortæller Naturbydelen Ringkøbing K's projektdirektør Peter Kjølby.

"Nej, jeres forslag til et byggeri lever hverken op til den kvalitet, den vision eller de principper, som udviklingsplanen og kvalitetsprogrammet foreskriver". Så kort, kontant og afvisende må det indimellem lyde fra projektdirektør Peter Kjølby fra Naturbydelen Ringkøbing K, når han modtager forslag om boligprojekter til den nye bydel: "Vi er nu i realiseringsfasen, hvor byggegrundene skal sælges. Og så får vi rigtig mange fine forslag, men vi oplever også, som de fleste byudviklere gør, at entreprenører eller investorer siger: 'Hvis I blot lige vil ændre lidt på kvalitetskrav og principper, kan vi nemt bygge nogle parcelhuse, og så skal I se, at det flyver derudaf med salget'. Men her gør vi naturligvis brug af vores indsigelsesret".

Peter Kjølby uddyber: "Vi er som selskab sat i verden for at realisere visionen om, at vi skal skabe en særligt bæredygtig og nytænkende bydel af høj kvalitet i Ringkøbing. Bydelen skal bidrage til at udvikle hele kommunen og fastholde og tiltrække nye borgere. Et nej til en investor eller ejendomsudvikler vil dermed typisk handle om, at vi skal være tro mod den overordnede byidé".

Urokkelig vision

Bag Naturbydelen Ringkøbing K står selskabet Ringkøbing K ApS, som Ringkøbing-Skjern Kommune og Realdania By & Byg har etableret: "Både kommunen og Realdania By & Byg har via selskabet committed sig til, at bydelen skal realiseres

ud fra netop den konkrete vision og de beskrevne principper i udviklingsplanen og kvalitetsprogrammet. Det er noget, vi ikke rokker ved", siger Peter Kjølby, der har været projektdirektør i Naturbydelen Ringkøbing K siden 1. juli 2017 og siden 2003 har været vicedirektør i Realdania By & Byg.

Peter Kjølby understreger dermed, at det ikke er udtryk for vilkårligt smagsdommeri, at nåleøjet til den nye bydel kan synes snævert: "Vi skal give kommende beboere sikkerhed for, hvad det er for en bydel, de flytter ind i. Og så er der samtidig, som nævnt, hele kommunens interesse at varetage. Visionen for bydelen skal spille sammen med den overordnede helhedsplan for kommunen og også være et synligt resultat af den forpligtende proces med at inddrage borgere og interessenter, der har fundet sted forud for den endelige udviklingsplan".

Udviklingsplanen beskriver en ufravigelig vision, så kvaliteten og de overordnede principper er dermed fastlagt fra starten, understreger Peter Kjølby: "Men når det gælder konkrete løsninger, er der da også plads til, at vi undervejs kan blive klogere og justere i forhold til, hvordan virkeligheden udvikler sig".

Mere end et parcelhuskvarter

Ringkøbing-Skjern Kommune og Realdania By & Byg har siden samarbejdets spæde start været enige om, at det ikke

Naturbydelen Ringkøbing K

- Naturbydelen Ringkøbing K ligger natur-skønt ud til Ringkøbing Fjord.
- Med naturen som driver søger den nye naturbydel at vise, hvordan en nytænkende og bæredygtig byudvikling kan styrke byer i yderområderne.
- Naturbydelens areal er på 84 ha og er skabt med farvestrålende enge, bærhaver, frugtlunde søer, skov og stisystemer. På godt halvdelen af projektområdet vil der de næste årtier blive opført en nytænkende, tæt og lav boligbebyggelse med cirka 1.000 boliger midt i naturen.
- Udviklingsplanen og det tilhørende kvalitetsprogram, der blev offentliggjort i 2014, sikrer, at alle boliger i Naturbydelen lever op til samme høje standarder om alt fra brug af gode byggematerialer til moderne, fleksibel indretning og kontakt til natur og fjord.
- Naturbydelen vil både rumme ejer- og lejeboliger i forskellige størrelser og priser. De nye boliger bliver i to til tre etager med private terrasser eller altaner. Samtidig vil der være mulighed for fællesskab med naboerne på små mødepladser rundt om i kvarteret. Naturbydelen grænser op til de eksisterende villakvarterer i Ringkøbing.
- Det er et selskab, etableret af Realdania By & Byg og Ringkøbing-Skjern Kommune, der står bag Naturbydelen Ringkøbing K. Udviklingsplanen er ført videre i et kvalitetsprogram og en eksempelsamling, der benyttes i dialogen med investorer.
- I august 2017 gik gravemaskinerne i gang med den første udstykning. Den har fået navnet Strandkanten og består af 33 boliger, tegnet af det aalborgensiske arkitektfirma N+P Arkitektur. Det midtjyske entreprenørfirma Frifeldt har købt dette første byggefelt og står her for at opføre og sælge boligerne.

► www.naturbydelen.dk



Naturen som driver er det strategiske hovedgreb i udviklingen af Naturbydelen Ringkøbing K. Allerede før det første byggeri gik i gang, er naturområdet, hvor den nye bydel skal være i, blevet etableret. På den måde vil de kommende beboere opleve at bo i et naturskønt område fra dag ét.

”

Nu er vi i den fase, hvor udviklingsplanens vision om boliger midt i naturen skal realiseres, og det er vigtigt at komme godt fra start. Vi skal fra begyndelsen vise, at der ikke blot er tale om fantastisk planlægning, men at folk rent faktisk gerne vil bo her.

PETER KJØLBY, PROJEKTDIREKTØR, NATURBYDELEN RINGKØBING K



Boligdrømme

”Kunne du forestille dig at flytte til Naturbydelen Ringkøbing K?” Sådan er alt fra børnefamilier til efterlønnere i hele Region Midt blevet spurgt i 2017. Syv procent af de adspurgte giver udtryk for, at de godt kunne tænke sig at bo i Naturbydelen. Og mange flere drømmer om en bolig med netop de kvaliteter, som Naturbydelen tilbyder, hvor kombinationen af nærhed til naturen og nærheden til kultur og by er en uhyre positiv faktor. Samtidig finder de adspurgte det attraktivt med en moderne problemfri bolig, sådan at der frigøres tid og ressourcer til familie, fritid og naturoplevelser.



handlede om at udvikle et traditionelt parcelhusbyggeri.

”Intet ville jo være nemmere end at fortsætte det, man havde gjort mange andre steder. Men kommunen vil og ville noget andet og mere. De havde opdaget, at de var i en transformation, og at der skulle ske noget nyt. De havde ikke lige denne her konkrete idé, men de var åbne og samtidig indstillede på, at byudviklingsprojektet nødvendigvis måtte være resultatet af en grundig proces, sådan at resultatet kunne blive et velbegavet lokalt svar på en større forandring og omstilling af samfundet”, siger Peter Kjølby.

Ikke bare kommunens planafdeling men i princippet alle kommunens politik- og forvaltningsområder kom fra første færd i spil, da visionen for bydelen blev udviklet og beskrevet. Det var allerede i den indledende fase, at den organisatoriske ramme, finansieringsmodellen og parametrene for kvaliteten blev besluttet – og blev kædet sammen med kommunens overordnede politiske fokusområder og strategier.

”Vi igangsatte blandt meget andet en systematisk dialog med borgere og interessenter for at sikre den lokale forankring og opbakning. Der var tale om en engageret innovationsproces, hvor alle gode idéer kom i spil, med respekt for områdets kvaliteter og potentialer”, fortæller Peter Kjølby.

Via en innovationsproces, som involverede både borgere, interessenter og professionelle, blev der søgt svar på nogle af de væsentligste udfordringer for den kommende bydel – nogle gange ved hjælp af provokerende spørgsmål som for eksempel:

”Hvordan slipper man hurtigt ud af Naturbydelen”. Spørgsmålet afdækker den udfordring, at folk ikke tør købe en bolig, fordi de er bange for, at de ikke kan sælge den igen. Netop dette spørgsmål førte til overvejelser om boliger uden bopælspligt, lejeboliger med forkøbsret osv.

Vi skal vise, at folk vil bo her

For Naturbydelen Ringkøbing K er udviklingsplanen ikke kun et redskab til at styre

byudviklingen med. Den skal også understøtte boligsalget:

”Nu er vi i den fase, hvor udviklingsplanens vision om boliger midt i naturen skal realiseres, og det er vigtigt at komme godt fra start. Vi skal fra begyndelsen vise, at der ikke blot er tale om fantastisk planlægning, men at folk rent faktisk gerne vil bo her”, siger Peter Kjølby.

Udviklingsplan kan skaleres

Naturbydelen Ringkøbing K er i volumen en del mindre end i store byudviklingsprojekter som Køge Kyst og Kanalbyen i Fredericia. Udviklingsplanen fungerer også godt i det mindre format, understreger Peter Kjølby:

”En udviklingsplan er et fleksibelt værktøj, der, uden at miste kvalitet, kan skaleres til en lang række, også mindre omfangsrige projekttyper. Den er altid et relevant styringsværktøj, hvis kommunen – foruden at være myndighed – ønsker at være udvikler, det vil sige, hvis man har en strategi om at være med til rent praktisk og konkret at realisere en bydel”.

I Hedehusene, på et område med både nedlagt industri og natur vil NærHeden og projektdirektør Ole Møller udvikle et eksempel på fremtidens forstad.

Nærheden i Hedehusene

Byrådets opbakning giver liv til udviklingsplanen

Når en kommune investerer massivt i den sociale infrastruktur, bliver det alt andet lige nemmere at overbevise investorer om potentialet i en ny bydel, lyder det fra Ole Møller, NærHedens projektdirektør.

Et nyt springgymnastikcenter er allerede bygget, og snart begynder etableringen af en helt ny folkeskole i et samarbejde mellem Høje-Taastrup Kommune og LEGO Education. Begge projekter har og får adresse lige midt i den nye bydel Nærheden, der skal udvikles i Hedehusene som et eksempel på fremtidens forstad - med fokus på blandt andet fællesskaber og det nemme hverdagsliv.

"Sådanne store anlægsprojekter, besluttet af byrådet, er udtryk for en bred opbakning til den nye bydel, og den gør det alt andet lige nemmere at realisere udviklingsplanen", slår Ole Møller, projektdirektør i NærHeden, fast: "Mens vi i byudviklingsselskabet investerer i byggemodning, det vil sige i den tekniske infrastruktur som veje, stier og forsyning samt de grønne anlæg, er det op til kommunen at investere i den sociale infrastruktur, det vil sige daginstitutioner, skole, kultur- og idrætsfaciliteter og måske på sigt plejehjem".

Selskabet NærHeden P/S, der blev stiftet i 2013, har ansvar for at drive udviklingen frem på det 65 hektar store byudviklingsområde, der på sigt munder ud i den nye bydel Nærheden.

"Det optimale er altid, at selskabet bag et stort byudviklingsprojekt og kommunen har et tæt og tillidsfuldt samarbejde. Men det særlige i Høje-Taastrup er, at kommunen med sine anlægsprojekter i så høj

grad bidrager til at realisere udviklingsplanen for Nærheden", siger Ole Møller og uddyber:

"Som noget af det første valgte kommunen at investere i springgymnastikcentret, der åbnede i starten af 2017. Dette var helt afgørende, da kommunen dermed viste potentielle private investorer, at de rent faktisk tror på potentialet i den nye bydel. Og når kommunen så oven i købet har besluttet at anlægge Danmarks mest ambitiøse folkeskole med 1.000 elever midt i bydelen, er det igen et vigtigt signal til de investorer og ejendomsudviklere, vi ønsker at sælge grunde til".

Projektdirektøren nævner, at den nye folkeskole ikke var planlagt på forhånd, men at idéen boblede frem de første år, da der blev arbejdet på udviklingsplanen for Nærheden: "Der var tale om parallelle forløb mellem selskabet NærHeden og det politiske system".

Ole Møller slår fast: "Tænk, hvis kommunen i stedet blot havde stillet jorden til rådighed og sagt 'Skab en spændende by og pas ellers jer selv', ja så ville projektet jo hurtigt dø".

Et effektivt salgsværktøj

Den færdige udviklingsplan er et effektivt værktøj, når selskabet sælger storparceller i den nye bydel til ejendomsudviklere og investorer, fortæller projektdirektør Ole Møl-

Nærheden – fremtidens forstad

- Nærheden ligger syd for Hedehusene Station i Høje-Taastrup Kommune, og projektet er et bud på fremtidens forstad. På sigt vil bydelen rumme 3.000 boliger, en moderne skole, institutioner, kultur- og idræts tilbud, kontorer og dagligvarebutikker. Den nye bydel vil blive realiseret over de næste årtier.
- Udviklingsplanen for Nærheden er udarbejdet med bistand fra Arkitema Architects i samarbejde med Orbicon, Karres en Brands, VIA Trafik, Esbensen og Everyday Studio. På World Architecture Festival [WAF] i 2017 vandt udviklingsplanen prisen 'Bedste Projekt' for byidéen i kategorien 'Masterplan – Future Projects'.
- Selskabet NærHeden P/S, der blev stiftet i 2013, har ansvar for at føre byudviklingen ud i livet på det 65 hektar store område. Selskabet er ejet af Høje-Taastrup Kommune og Realdania By & Byg. De to partnere ejer hver 50 procent af selskabet, der har en bestyrelse med to repræsentanter fra hver af de to ejere samt en formand.
- De første boligbyggerier i den nye bydel er allerede gået i gang. Boligudvikleren 2E Bolig Projektsalg startede i 2017 med at bygge 148 nye boliger i form af lejligheder og fritliggende kædehuse. Og ligeledes i 2017 har MT Højgaard opført 48 modulopbyggede rækkehuse, der har fået navnet Solrækkerne.
- NærHedens udviklingsplan er blevet til efter et parallelopdrag, hvor der i lighed med Naturbydelen blev anvendt radikal innovation med det formål at erstatte eksisterende løsninger med noget markant bedre.

► www.naerheden.dk

”

En udviklingsplan skal svare på alle HV-spørgsmålene: Hvad vil vi, hvorfor, hvordan, hvornår, for hvem? En masterplan eller en klassisk fysisk plan derimod beskriver udelukkende, hvad man skal hen til, det vil sige hvad målet er.

PROJEKTDIREKTØR OLE MØLLER, NÆRHEDEN.

TIL VENSTRE / Den fysiske plan for bydelen Nærheden med den grønne forbindelse "Loopet" som et centralt greb, der binder den nye by sammen med det eksisterende Hedehusene.

I MIDTEN / Den umiddelbare adgang til naturen er et vigtigt aktiv for den nye bydel Nærheden.

TIL HØJRE / NærHeden har fokus på at skabe de rigtige rammer for udvikling af fællesskaber og det nemme hverdagsliv.



ler: "Med udgangspunkt i udviklingsplanen kan jeg for eksempel sige til en potentiel investor: 'Hvis du køber denne storparcel, er byggeprocenten på 80, du kan bygge mellem to og fem etager, og du skal sørge for, at der er parkeringsdækning sådan og sådan. Ligesom boligerne skal have en karakter af sådan og sådan.'"

Retningslinjerne er dermed lagt, og de benyttes meget præcist ved forhandlinger. Udviklingsplanen skal overholdes, ligesom et kvalitetsprogram beskriver den ønskede kvalitet i byggerier.

"Der er dog ikke tale om en meget præcis manual, der siger, at du for eksempel kun må vælge hvidpudsede vægge eller lignende", understreger Ole Møller. "Der er tale om de overordnede retningslinjer og visioner. Der skal også være noget, der kan forhandles. De private investorer skal have noget, de kan bygge og tror, de kan sælge. Der er altid tale om en dialog i et forhandlingsforløb".

HV-spørgsmålene

NærHeden lancerede sin udviklingsplan i 2015, og den sætter retningen for udviklingen af den nye bydel både fysisk og strate-

gisk, blandt andet med fokus på, hvordan en bydel præget af det gode og nemme hverdagsliv præget af fællesskaber og aktivitet skal realiseres.

"En udviklingsplan skal svare på alle HV-spørgsmålene: Hvad vil vi, hvorfor, hvordan, hvornår, for hvem? En masterplan eller en klassisk fysisk plan derimod beskriver udelukkende, hvad man skal hen til, det vil sige hvad målet er", siger Ole Møller.

Når idealerne møder markedet

Projektdirektøren nævner, at man i store byudviklingsprojekter kan opleve at blive presset på principper og kvalitet, og at det derfor er helt nødvendigt at have et kvalitetsprogram og en udviklingsplan at læne sig op ad:

"Der skal dog altid være plads til, at der er noget, vi kan revidere. Der kan altid opstå et behov for korrektioner, når idealerne møder markedet. Vi skal altid tænke os om, hvis vi står så fast. Hvis vi er for firkantede, falder interessen fra investorerne, og så går udviklingen ikke hurtigt nok. På den anden side set, nytter det heller ikke, at vi giver os så meget, at vi ikke får den by, vi

gerne vil have, den skal jo stå her i mange år. Det er en balancegang".

Ole Møller giver et eksempel: "En klar del af vores ejeres vision er, at byggeriet skal være relativt tæt – tættere end i eksisterende forstæder – det vil sige ingen parcelhuskvarterer – der skal være dette urbane udtryk. Det kan skræmme enkelte investorer. Så må vores veje så skilles. Men hvis nu alt for mange siger; I kan ikke få fat i de mest ressourcestærke målgrupper, hvis alle skal bo så tæt og i etageejendomme, så kan vi måske på sigt være nødt til at revidere vores opfattelse. Hvis det viser sig, at det bliver for svært at nå derhen, kan der ske noget. Foreløbig har vi dog fundet en god balance med investorerne".

I bagklogskabens ulideligt klare lys

NærHeden har fra starten haft et stort fokus på samarbejde og involvering af borgere og interessenter. Men en eftertanke hos Ole Møller er, at han en anden gang vil søge i endnu højere grad at inddrage flere kommercielle aktører tidligt i processen, det vil sige som relevante input ved udarbejdelsen af udviklingsplanen: "Vi har forholdt os meget til specialisters råd

og analyser. Vi har kun i mindre grad lyttet til investorerne. Vi er overordnet bekendt med investorernes vinkler, men jeg vurderer, at det ville have været nyttigt, tidligt i processen, at etablere et neutralt forum til at inddrage de kommercielle interesser. Det betyder ikke, at vi ville have rettet os efter alle deres råd, for vi vil typisk noget, der har mere kant og er mere fremtidsrettet end det lidt konservative marked".

Ole Møller uddyber: "Vi har da inddraget viden fra store ejendomsmæglerfirmaer og analysefirmaer om emner som: Hvor vil folk bo? Vil de have altaner eller haver? Hvad er prisniveauet? og lign. Men det ville alt andet lige have været mere konkret, hvis vi havde siddet i et neutralt rum med to-tre investorer, der kunne have sagt 'Det vil vi investere i' eller 'Det kan vi ikke sælge i Hedehusene'. Hvis vi kun rettede os efter sådanne investorer, ville der ikke ske nok forandring i markedet. Men havde vi inddraget dem mere, ville vi på den anden side set være blevet udfordret mere på for eksempel byggetæthederne – og vores parkeringsløsninger".





Som chef for Bolig- og Projektudvikling i Aarhus Kommune står **Bente Lykke Sørensen** i spidsen for omfattende byudvikling i Danmarks næststørste by.

Aarhus Kommune

Visionen er fast, men svar kan opstå undervejs

Udviklingsplanerne for de aarhusianske byudviklingsprojekter indeholder strategier for, at der til stadighed kan leveres ind i nye megatrends, når samfundet ændrer sig, fortæller Bente Lykke Sørensen, chef for Bolig- og Projektudvikling i Aarhus Kommune.

Det var en rigtig god dag, da Bente Lykke Sørensen, under Aarhus Festuge 2017, viste de nye byrum på den aarhusianske havnefront frem for en række internationale gæster.

”For det første er der nu så meget flot og spektakulært byggeri at vise frem, det er jo en tilfredsstillelse i sig selv. Men for det andet er det meget positivt, at vi nu kan se, at vores første udviklingsplan fra 2013, ja den er relevant endnu”, slår hun fast.

Bente Lykke Sørensen er chef for Bolig og Projektudvikling i Aarhus Kommunes afdeling Teknik og Miljø, hvor hun i de seneste tolv år har haft ledelsesansvaret for de mange aarhusianske arealudviklingsopgaver:

”Det var med inspiration fra Realdania, at vi begyndte at arbejde med udviklingsplanen for fem år siden. Det var dengang vi udviklede visionen for Bassin 7, og den er fortsat et godt redskab, når vi skal videre med udviklingen og visionerne”.

BIG, Gehl Architects, Anpartsselskabet Kilden, Casa Entreprise og MOE vandt ret-

ten til at gentænke Bassin 7 og Ø4 tilbage i 2000. Sammen med Aarhus Kommune lavede dette vinderhold en udviklingsplan for området med 100.000 etagekvadratmeter bolig og erhverv samt bylivsaktiviteter.

Store dele af bydelen på det aarhusianske havneområde er i dag realiseret. Mest kendt er Isbjerget og Lighthouse-byggerierne. På Ø4 er der desuden opført et udkigstårn, og i bassinet kommer der et havnebad. I august 2017 er der derudover taget det første spadestik til et nyt stort conferencecenter på Aarhus Ø, tegnet af BIG - Bjarke Ingels Group.

”Udviklingsplanen kan noget, som den gammeldags masterplan ikke kan”, understreger Bente Lykke Sørensen: ”Mens masterplanen langt hen ad vejen var fysiske planer for arealdisponering, kan udviklingsplanen bringe flere elementer ind. Den arbejder med langt mere end det fysiske; altså med langt mere end arealdisponering, byggefelter og infrastruktur”.

Den fysiske plan findes også i en udviklingsplan, men den er underlagt, hvad vi overordnet vil, forklarer Bente Lykke Sø-

Fem byudviklingsprojekter – fem udviklingsplaner

Bassin 7 og Ø4 – en udviklingsplan for 100.000 etagekvadratmeter bolig og erhverv samt bylivsaktiviteter på Aarhus Ø.

Godsbanen – en udviklingsplan for det gamle godsbaneareals udvikling til en ny bydel under overskriften Aarhus K – K for knudepunkt, kreativitet og kulturhistorie.

Lisberg – en udviklingsplan for Lisberg, der over de næste årtier skal forvandle sig til en tæt og levende by med plads til op mod 25.000 indbyggere.

Amtssygehuset – en udviklingsplan for det gamle Amtssygehus i Tage-Hansens Gade, der skal udvikles til en ny og spændende bydel.

Sydhavnskvarteret – en udviklingsplan for et erhvervsområde, som kan indeholde alle former for erhverv fra de store kontorbygninger til kunsthåndværkere, og som samtidig giver plads til socialt udsatte.

► www.aarhus.dk

”

Mens masterplanen langt hen ad vejen var fysiske planer for arealdisponering, kan udviklingsplanen bringe flere elementer ind. Den arbejder med langt mere end det fysiske; altså med langt mere end areal-disponering, byggefelter og infrastruktur.

BENTE LYKKE SØRENSEN, CHEF FOR BOLIG- OG PROJEKTUDVIKLING, AARHUS KOMMUNE.

rensen: ”Når vi for eksempel skal udbyde et areal i Bassin 7 til conferencehotel, da er der naturligvis tegnet byggefelt, højde og drøjde. Men vigtigst af alt er det, at det samlede byggeri bakker op om visionen og strategierne”.

Svar opstår undervejs

Svarene i en udviklingsplan kan opstå undervejs, lyder det fra Bente Lykke Sørensen, der slår fast: ”Her kom den gamle masterplan til kort. Der havde du beskrevet noget, hvor svarene, som viste sig, ikke altid holdt på sigt. Udviklingsplanen indeholder derimod strategier, så vi til stadighed kan levere ind i nye megatrends, der opstår, når samfundet ændrer sig”.

Hun fortæller videre: ”Når jeg nævner, at udviklingsplanen for Bassin 7 fortsat holder, er det dermed strategidelen, jeg peger på. Byrådets strategi var fra starten udtryk for et ønske om at få en koncentration af bylivs-aktiviteter – caféliv, kultur og kunst. Og man kan sige, at så har den fysiske plan indrettet sig efter denne vision. Samtidig er der

plads til, at vores definition af det gode byliv kan ændre sig. For ti år siden var det gode liv for eksempel sådan noget som shopping og gågader, mens det i dag i langt højere grad er alt fra urbane haver til crossfit”.

Med Bassin 7 fik Aarhus Kommune ifølge Bente Lykke Sørensen skabt løsninger for, hvordan man bliver nysgerrig efter at gå en tur i området: ”Hvordan skal en havnepromenade for eksempel integreres, så den bliver behagelig at opholde sig på? Man vender det dermed om, så det bliver strategierne og visionen, der påvirker den fysiske plan – og ikke omvendt. Udviklingsplanen bliver dermed en måde at arbejde med forskellige parametre på. Med afsæt i den konkrete vision for et område”.

Visionen uden varm luft

Visioner kan til tider være noget så luftige og uforpligtende, og det er en balanceakt at skabe tyngde uden at være for konkret og stram i retningslinjerne, lyder det fra den aarhusianske chef for Bolig og Projekt-udvikling: ”Bassin 7 holder fortsat – men når det så er sagt, er vi siden blevet endnu skarpere i vores visionsarbejde, og politikerne og forvaltningen er blevet meget bedre til at formulere visionen for et område, så det ikke bare bliver ’Vi vil lidt af det hele og bliver dermed ikke rammesættende eller retningsgivende overhovedet’. Visionsdelen er blevet skarpere over tid”.



Aarhus Kommune har i 2017 igangsat fem byudviklingsprojekter med hver sin udviklingsplan. Det seneste er Sydhavnskvarteret, der er en pendant til den københavnske kødby: ”Der har været meget stor bevågenhed om, at det nuværende skal bevares. Vi skal kunne håndtere de nuværende kreative miljøer i bygningerne, og de mange kunsthåndværkere, iværksættere og socialt udsatte skal integreres. Efter min mening er det den skarpeste vision og udviklingsplan, som byrådet nogensinde har lavet”.

Bente Lykke Sørensen forklarer: ”I udviklingsplanen er der nu formuleret en vision for, at man skal balancere socialt udsatte sammen med iværksættere, kunsthåndværkere m.m. Vi har arbejdet skarpt på strategier i alle dele af visionen”.

De aarhusianske byrådspolitikerne har ifølge Bente Lykke Sørensen efterhånden forstået og fået tillid til, at det de lægger vægt på, bliver håndteret gennem strategierne og udmøntet konkret.

Visionerne for de kommunale byudviklingsprojekter udvikles i en proces med workshops i Teknisk Udvalg – med indspark fra alt fra kommunens borgere til erhvervslivet.

Det nedlagte godsbanearreal er omdannet til en ny bydel – med støtte fra Realdania.



ØVERST / Det gamle Amtssygehus skal omdannes til en ny og spændende bydel, når de sidste medarbejdere og patienter er flyttet ud af sygehuset i 2018.

NEDERST / Bylivet har været i fokus i udviklingen af Aarhus Ø.

Ud af det opstår særegne udviklingsplaner og strategier for konkrete områder.

Optimalt er det alle aktiviteter og byggeprojekter i en bydel, der bakker op om udviklingsplanens vision og strategier, understreger Bente Lykke Sørensen og peger på: ”Tag Sydhavnskvarteret, hvor der er besluttet en CSR-mæssig tilgang [Corporate Social Responsibility, red.]: Da for eksempel Danske Bank forleden havde første spadestik i byggeriet af et nyt domicil i området, da optrådte en trommedanser, og hvorfor så det? Ja, det handler om, at der ligger et Grønlænderhus i kvarteret. Denne aktivitet var helt i visionens ånd”.

Sydhavnskvarteret

Fire dogmer har dannet grundlag for visionsprocessen i udviklingsplanen for Sydhavnskvarteret i Aarhus Kommune:

- **Vi vil gøre op med helhedsplanen for området, men fastholde den rekreative forbindelse.** I helhedsplanen er alle bygninger i området nedrevet – vi vil i højere grad bygge på kvaliteter i kulturmiljøet, bl.a. kulbroen, bevaringsværdige bygninger, miljøer og andre vigtige kulturspor.
- **Vi vil sørge for, at de socialt udsatte kan blive i området.** Vi prioriterer bylivet i området, også i forhold til socialt udsatte. Vi indgår i en dialog med de socialt udsatte om rammerne for deres fortsatte tilstedeværelse.
- **Vi vil bygge bro mellem en aktiv industrihavn og midtbyen.** Vi bygger videre på de aktiviteter, der er i Sydhavnskvarteret i dag, og som binder industrihavn og midtby sammen. Områdets erhvervsmæssige aktiviteter spiller en vigtig rolle i byens samlede ”erhvervs-økosystem”. Det vil under arbejdet med udviklingsplanen blive afdækket, om der er basis for at lave en forretningsmodel, som sikrer, at de nuværende aktiviteter kan fortsætte – også efter en byomdannelse.
- **Vi vil skabe byliv før byrum – byrum før bygninger.** Vi udvikler området til et levende midtbykvarter med udgangspunkt i gader og byrum.



Som stadsarkitekt i Aalborg Kommune er **Peder Baltzer Nielsen** involveret i flere byudviklingsprojekter – heriblandt den omfattende udvikling af Stigsborg Havnefront i Nørresundby.

Stigsborg Havnefront

En udviklingsplan vil betale sig

En strategisk udviklingsplan for et byudviklingsprojekt har både værdi, når det gælder livskvalitet og økonomi, argumenterer stadsarkitekt Peder Baltzer Nielsen fra Aalborg Kommune, der netop er gået i gang med at realisere et af de største kystnære byudviklingsprojekter i Danmark.

Peder Baltzer Nielsen, stadsarkitekt i By- og Landskabsforvaltningen i Aalborg Kommune, er ikke i tvivl: Investeres der langsigtet i at udvikle byliv og bykvalitet i et kommende byområde, er det både godt for menneskers trivsel og for de kommunale budgetter.

”Og vejen til at sikre kvaliteten i et byudviklingsprojekt går via en robust udviklingsstrategi”, slår stadsarkitekten fast.

Fra sit kontor på Stigsborg Brygge har han udsigt over Limfjorden og det areal, hvor der de kommende tyve år vil rejse sig en ny bypark og en bydel med primært town houses af god kvalitet i 2-4 etagers højde.

”Vi startede visionsprocessen for Stigsborg Havnefront tilbage i 2014. Det var en proces, hvor vi step by step – fra helikopterniveau – fandt ud af, hvad vi ville med det her område. For det er uhyre vigtigt med sådan en uforpligtende visionsdiskussion som optakt til et parallelopdrag og den endelige overordnede udviklingsstrategi for Stigsborg Havnefront. I processen skal der søges svar på spørgsmål som: Hvad er det, vi vil på sigt? Hvad er det vi ser i krystalkuglen? Hvordan opnår vi en balance mellem drømme og økonomiske realiteter?” lyder det fra den aalborgensiske stadsarkitekt.

Allerede i visionsprocessen for den nye bydel blev politikere, borgere og erhvervsfolk inddraget. De første ønsker til Stigsborg Havnefront blev formuleret og debatteret: ”Vi diskuterede de ønskede strukturer, og for eksempel at vi ikke ville gentage det bymiljø, vi ellers med succes havde skabt på Aalborgsiden af Limfjorden. Vi ville noget andet. Vi ville udvikle et supplement til, hvad vi havde i forvejen og dermed endnu et stærkt bud på et byrum, der kan spille ind i tidens trends, de miljømæssige udfordringer og den måde mange familier ønsker at leve deres liv på”.

Resultatet blev en række gennemarbejdede visioner, og på ryggen af disse gik tre udvalgte arkitektteams i gang med at skabe idéer til den kommende havnefront. Team Vandkunstens forslag blev til den endelige ’udviklingsstrategi’ – en udviklingsplan, der først og fremmest tegner linjerne i den kommende struktur for bydelen. Senest er denne blevet suppleret med en mere handlingsorienteret ’udviklingsplan’ for første etape.

Skarpe argumenter
Den strategiske udviklingsplan indeholder en inspirerende og visuel beskrivelse af byudviklingsprojektet, og den suppleres af et bud på de estimerede investeringer, lyder det fra stadsarkitekten: ”Hvad koster

- Stigsborg Havnefront**
- Er med sine 49,4 hektar et af de største kystnære byudviklingsprojekter i Danmark.
 - Området ligger i Nørresundby i Aalborg Kommune og forventes færdigudviklet til en ny bydel inden for en periode på tyve år. Arealet ligger sydvendt mod Limfjorden med en næsten to kilometer lang havne- og kyststrækning.
 - Den nye bydel vil primært bestå af leje- og ejerboliger i 4-6 etagers højde samt town-houses/rækkehuse i 2-4 etagers højde.
 - Offentlige institutioner som skole, plejehjem og daginstitutioner samt caféer og mindre butikker er også en del af planerne. Det samme er rekreative elementer som for eksempel ’en kaj udbygget med en træbro, formet som en ring på 145 meter i diameter, hvoraf halvdelen placeres i selve fjorden’. Området vil via en sejlene havnebus blive forbundet med Aalborg og Musikhuskvarteret på den anden side af fjorden. Der anlægges desuden en stor bypark.
 - Den overordnet udviklingsstrategi for Stigsborg Havnefront tager udgangspunkt i et forslag fra Team Vandkunsten. Denne er indtil videre fulgt op af en udviklingsplan for hele området og en køreplan for første etape.
 - Visionsprocessen for den nye bydel blev gennemført i 2014. Her blev politikere, offentlige interessenter, det private erhvervsliv og borgere inddraget.
 - Et udviklingsselskab skal med udgangspunkt i udviklingsplanen for området stå for byggemodning og salg af byggeretter. Selskabet er ejet af PFA og entreprenørkoncernen A. Enggaard [51%] og Aalborg Kommune [49 %].

► www.stigsborghavnefront.dk



Værdi- og kvalitetskatalog med vision og delvisioner

- Visionen for Stigsborg Havnefront er – sammen med en beskrivelse af de kvaliteter og værdier, som skal kendetegne området på sigt – samlet i et værdi- og kvalitetskatalog.
- Værdierne skal vise sig i arbejdet med og samarbejdet om at realisere visionen for Stigsborg Havnefront.
- Kvalitetskravene vil blive stillet til investorer, bygherrer og andre samarbejdspartnere, der gennem større eller mindre projekter indgår i at realisere udviklingsplanen – ligesom kvalitetskravene også vil gælde udviklingsselskabets egne aktiviteter.

for eksempel forureningsbekæmpelsen på den tidligere Kemira-grund? Og hvad koster etableringen af en ringformet træbro? Sådanne spørgsmål er der naturligvis svar på. Økonomien og finansieringen er en vigtig parameter, og udviklingsplanen er da også blevet udviklet med sigte på, at investorer skal kunne realisere planen”.

Både for en investor og for kommunen skal det give god mening at investere i en ny bydel, slår stadsarkitekten fast: ”Målet er at skabe en sammenhængende og spændende by, der er værd at leve i, og samtidig skal projektet på sigt give økonomisk værdi”.

ØVERST / Udviklingen af Stigsborg Havnefront i luftperspektiv.

NEDERST / Midlertidige aktiviteter er et strategisk greb i udviklingsplanen for Stigsborg Havnefront.

MODSATTE SIDE / I udviklingsplanen indgår et nyt cirkelformet havneaktivitetscentrum kaldet ”Ring”.

Med hensyn til de langsigtede økonomiske perspektiver siger han: ”Vi møder da fortsat enkelte developere, der stiller spørgsmål ved det økonomisk givtige i sådanne sammenhængende byidéer, hvor byrummet prioriteres. Vi skal indimellem fortsat argumentere for, at det betaler sig med sådan en retningsgivende udviklingsplan for et større areal. Men heldigvis kan vi efterhånden argumentere med en del større kraft, fordi vi har så mange gode lokale eksempler på, at det også økonomisk betaler sig at tænke mere langsigtet og dermed at investere mere helhedsorienteret i byrummet”.

Som en sidebemærkning oplever Peder Baltzer Nielsen, at det i visse akademiske kredse ikke altid er comme il faut at tale om, at byliv også skal betale sig økonomisk: ”For nogle år siden blev der i høj grad bygget uden at skele til konteksten. Det skældte man ud over – men når man så nu får skabt byrum ud fra et helhedsperspektiv, kan det åbenbart også opfattes som galt at fremhæve, at der også er klare økonomiske gevinster ved at investere i byliv og bykvalitet”.

Vigtigt med et præcist åbningsbillede

Den vision eller de principper, som den strategiske udviklingsplan og kvalitetsprogrammet foreskriver, skal gerne være retningsgivende for Stigsborg Havnefront. Og samtidig skal den fungere som et præcist åbningsbillede af den kommende bydel, lyder meldingen fra stadsarkitekt Peder Baltzer Nielsen:

”Vi skal på den ene side have en udviklingsplan, der ikke er for detaljeret, men på den anden side skal man have mod til at sætte en retning. Man skal ikke blive så angst for sin egen skygge, at man helt undlader at gå ind og lave en præcis pejling, fordi man ikke ønsker at bestemme om noget, der eventuelt kan ske om ti år”.

Det er Team Vandkunsten, der står bag den endelige overordnede udviklingsplan

for Stigsborg Havnefront. Der er ikke tale om en rigid fysisk manual men derimod om en visualisering af den kommende bydel.

Stadsarkitekten fortæller: ”Team Vandkunstens udviklingsplan oplevede vi som det mest robuste, da den kunne absorbere forskellige trends, der måtte opstå over tid. Opdraget var: Lad os ikke hænge os i arkitektur, den kan se meget anderledes ud om ti til femten år. Men giv et bud på selve strukturen i området langs fjorden, det vil sige vejstrukturen, afvandingen, spørgsmål om parkering etc. Dette tager den strategiske udviklingsplan nu højde for, ligesom den samtidig har en klar pejling af, at det primært bliver en forholdsvis lav bebyggelse med townhouses”.

Peder Baltzer Nielsen uddyber: ”Det er denne robuste struktur i udviklingsplanen, vi nu vil forfølge – den har lagt linjer og overordnede planer for infrastruktur og grønne områder. Og detaljerne vil vi så tage med lokalplaner hen ad vejen”.



”

Vi skal indimellem fortsat argumentere for, at det betaler sig med sådan en retningsgivende udviklingsplan for et større areal. Men heldigvis kan vi efterhånden argumentere med en del større kraft, fordi vi har så mange gode lokale eksempler på, at det også økonomisk betaler sig at tænke mere langsigtet og dermed at investere mere helhedsorienteret i byrummet.

STADSARKITEKT PEDER BALTZER NIELSEN, AALBORG KOMMUNE

Anne-Marie Hansen har siden 1. oktober 2017 været direktør for Agro Food Park, der har som ambition at være et førende innovations- og vækstcenter for fødevarer.

Agro Food Park

Udviklingsplan viser vejen for innovativ erhvervsklynge

Målet med en visions- og udviklingsplan for Agro Food Park i Skejby ved Aarhus er at stimulere nytænkning og produktudvikling for en bred vifte af fødevarevirksomheder. Planen viser en retning for, hvordan erhvervsparken kan indrette sig, så virksomheder og medarbejdere opnår det mest udbytterige samarbejde.

Et økosystem af vidensdeling. Sådan lyder beskrivelsen af Agro Food Park i den visions- og udviklingsplan, der den 17. august 2016 blev præsenteret for 300 topfolk inden for den danske landbrugs- og fødevaresektor.

Ifølge planen skal innovationscentrets areal frem mod 2030 tidobles til 270.000 etagekvadratmeter, og antallet af medarbejdere i områdets mange små og store virksomheder og organisationer skal tredobles i forhold til de nuværende 1.000 ansatte.

Den nytiltrådte direktør Anne-Marie Hansen fortæller om vejen hen til at skabe og udvikle et unikt innovationsmiljø: "Da Agro Food Park startede i 2009, blev der truffet det kloge valg, at det her kun skal være for landbrugs- og fødevarerhverv. Samtidig vil vi ikke have store produktionsfaciliteter, da de fylder meget, og vi ser variationen af virksomheder som en klar styrke. Denne linje har visionsprocessen bekræftet os i, at vi skal fortsætte med og finpudse".

I en omfattende visionsproces og et parallelopdrag, der fandt sted i 2015, blev der

sat ord og billeder på, hvordan Agro Food Park bedst skaber et miljø, hvor virksomheder får det maksimale ud af hinanden, forklarer Anne-Marie Hansen:

"Hvordan kan vi med fordel indrette os? Hvordan skaber vi et fysisk miljø, der understøtter vidensdeling og innovation? Hvordan får vi skabt en spændende klynge af fødevarevirksomheder, der både kan samarbejde og for eksempel tilsammen understøtte det eskalerende behov for at rekruttere branchens allerbedste medarbejdere".

Økosystem som kernebegreb

Visionen tager, med andre ord, udgangspunkt i 'økosystem' som et kernebegreb, der beskriver, hvordan man kan skabe innovation ved at samle de rette aktører fra en bestemt industri på et geografisk afgrænset område.

Antagelsen er, at når den rette viden og de rette mennesker samles, styrker det mulighederne for at skabe innovation og vækst. Det er imidlertid en forudsætning at have de rette beboere i det rette antal for at skabe et levedygtigt økosystem.

Agro Food Park

- Ligger i Skejby ved Aarhus og er et centrum for fødevare- og landbrugsinnovation.
- Innovationscentret, der er ejet af Landbrug & Fødevarer, startede i 2009. Nu er Arla og Viking også grundejere i Agro Food Park, og indtil videre er 75 virksomheder flyttet ind. Det er en blanding af små og store virksomheder, foreninger og forskningsinstitutioner.
- En visions- og udviklingsplan fra 2016 skal danne grobund for at skabe de rette rammer for at udvikle Agro Food Park til et førende økosystem for innovation. Den er udviklet i et samarbejde mellem 3XN arkitekter, GXN innovation, William McDonough+Partners, BCVA og Urland med støtte fra Realdania.

► www.agrofoodpark.dk

”

Visions- og udviklingsplanen vil afspejle, hvordan vi tilgår en salgsproces fremadrettet. Den har blandt andet hjulpet os til mere præcist at afkode virksomhedernes ønsker og behov. Hvem drømmer de nuværende beboere for eksempel om at få som naboer – hvem kan ruske dem? hvem kan udfordre dem på deres udvikling fremadrettet? Denne viden bliver også styrende for, hvem vi søger at sælge grunde til.

DIREKTØR ANNE-MARIE HANSEN, AGRO FOOD PARK

Veje til netværksånd

Visions- og udviklingsplanen for Agro Food Park nævner tre nøgler at dreje på, når der skal skabes et godt og frugtbart netværksmiljø.

1. Find de rette mennesker og hold netværket levende

Find beboere, der har glæde af hinanden, og hold netværket dynamisk og attraktivt med det bedst tænkelige indhold. Det kan faciliteres af både private og offentlige aktører – for eksempel klynge- og netværksorganisationer.

2. Skab de rette fysiske rammer

Ambitionerne i visions- og udviklingsplanen er, at den fysiske udformning af området skal stimulere "økosystemet" ved at invitere til samarbejde og netværkssamvær. Fysiske forhindringer og begrænsninger for mobilitet og samarbejde skal minimeres, og der skal skabes centrale og synlige steder, hvor mennesker kan mødes på tværs af virksomheder og organisationer.

3. Etabler et åbent økosystem

Netværkstankegangen skal synligt præge udviklingen af området. Folk skal kunne mødes mange steder, flyde sammen uformelt ved forskellige 'vandhuller' i dagligdagen: Spisning, pauser, afbræk (sport, afslapning, kultur etc.) Og mere formelt skal man kunne mødes i store grupper til events, konferencer og forelæsninger. Endelig skal økosystemet understøttes af en åben og integreret, intern kommunikation om stedets liv.

Og så er dette alligevel ikke nok. Livsnerven i økosystemet – og dermed det primære succeskriterium for Agro Food Park – er at få skabt en netværksånd, der kan få de ansatte på stedet til at arbejde frugtbart sammen. De skal ville dette samarbejde – og der skal opbygges en tillidsfuld ånd, der gør det muligt.

Inspiration fra Eindhoven

Søren Madsen, M3 Manager hos Agro Food Park, har været med siden Agro Food Parks begyndelse:

"Tilblivelsen af visions- og udviklingsplanen har i høj grad været en søgende innovativ proces: Hvad er vores unikke? Hvorfor skal vi have lyst til at bo her? Hvordan gør vi Agro Food Park til en førende klynge for innovation og udvikling inden for fødevareerhvervet? Vi har i processen haft workshops med både små og store fødevarevirksomheder og systematisk opsamlet ønsker og forventninger. Og så har vi ladet os inspirere, især internationalt".

En af inspirationskilderne har været Philips High Tech Campus i Eindhoven i Holland, der er hjemsted for mere end 140 virksomheder og institutioner, over 10.000 produktudviklere, forskere og iværksættere og anslået 85 nationaliteter.

"Den måde, de gør tingene på, er ganske interessant. Det startede med, at Philips samlede sine udviklingsaktiviteter et sted – og siden inviterede man andre ind. De har en lang række fællesaktiviteter og et 400



I MIDTEN / Et nyt Madkulturhus skal ifølge udviklingsplanen invitere besøgende indenfor og styrke Agro Food Parks relation til Aarhus og resten af verden.

ØVERST / En del af holdet bag Agro Food Park (fra venstre): M3-Manager Søren Madsen, direktør Anne-Marie Hansen, projektleder Janne Pløen Mortensen og chef for Økonomi & Rapportering Thomas Funch-Hansen.

NEDERST / Agro Food Parks fremtidige udbygning ifølge udviklingsplanen.

meter langt hus med for eksempel madboder. Vi adskiller os fra dem rent branchemæssigt, men vi kan sagtens bruge nogle af elementerne fra deres koncept. Vores fælles kantiner handler for eksempel ikke blot om mad men om videndeling over madden", fortæller Søren Madsen, der som M3 Manager står for det såkaldte M3-koncept, der dækker over alle de faglige og sociale arrangementer og netværksaktiviteter, som Agro Food Park tilbyder:

"Du kan finde billigere erhvervskvadratmeter andre steder – men vi har vores M3-begreb, der dækker både sociale og faglige aktiviteter – alt fra crossfit, fodbold og ginsmagning, månedlige drop-in møder om forskellige emner til seminarer om fødeva-

reallergi. Vi tilbyder rammer – og blander os ellers ikke i, hvordan virksomhederne forretningsudvikler, men vi kobler dem sammen".

The Lawn

Også de udendørs rammer i fødevareklyngen skal understøtte innovation, samarbejde og videndeling.

Fremtidens Agro Food Park bliver nemlig bygget op omkring landskabsagtige arealer som signaturprojektet The Lawn, der i udviklingsplanen er tænkt som områdets centrale åbne, grønne oplevelseshave, der skal være et udstillingsvindue for eksperimenter og innovation inden for landbrug og fødevarer. Der skabes dermed et uderum midt i klyngen:

"I bykernen med The Lawn skal besøgende få en umiddelbar og fysisk introduktion til, hvad Agro Food Park er. Ligger din virksomhed i første række til The Lawn, vil vi således også have en klar mening om, hvordan din bygning ser ud. Skal du for eksempel have store halfaciliteter, er det ikke i bykernen, du skal ligge. Andre steder er udseendet mindre afgørende", siger Anne-Marie Hansen.

Status oktober 2017

Thomas Funch-Hansen, chef for økonomi & rapportering, giver i oktober 2017 en



status for realiseringen af visions- og udviklingsplanen:

"En ny lokalplan for det store areal er på vej, og der er allerede solgt byggefelter i den nuværende lokalplan. Det er en rigtig lang rejse", konstaterer han: "Fra vi startede tilbage i 2009 med et enkelt rødt hus til vores nuværende 75 virksomheder og en fremtid, hvor vores areal skal tidobles til et fødevareteknologisk innovationscenter på tusindvis af etagemeter".

Styrende for grundsalget

Direktør Anne-Marie Hansen supplerer: "Visions- og udviklingsplanen vil afspejle, hvordan vi tilgår en salgsproces fremadrettet. Den har blandt andet hjulpet os til mere præcist at afkode virksomhedernes ønsker

og behov. Hvem drømmer de nuværende beboere for eksempel om at få som naboer – hvem kan ruske dem? hvem kan udfordre dem på deres udvikling fremadrettet? Denne viden bliver også styrende for, hvem vi søger at sælge grunde til".

Direktøren ser i høj grad visions- og udviklingsplanen som et værktøj til at holde sig selv og hinanden fast på, at visionen skal være styrende for beslutninger og aktiviteter: "Også selv om det kan betyde, at mere praktiske hensyn indimellem må tilsidesættes. Tag sådan noget lavpraktisk som parkering. Virksomhederne ønsker typisk parkeringspladser lige ved deres bygning, men vi ønsker at fortætte arbejdspladserne omkring en kerne, fordi vores mål jo er at skabe de bedst mulige rammer for samarbejde og innovation".



Arkitekt og projektleder **Rikke Krogsgaard Jakobsen** holder snor i Hørsholm Kommunes omdannelse af den gamle hospitalsgrund til en ny bydel.

PH Park i Hørsholm

Kommunalt ejerskab og vidensopbygning skal få det bedste ud af hospitalsgrund

Med købet af en gammel hospitalsgrund har Hørsholm Kommune sat sig i førersædet i udviklingen af en ny bydel – PH Park. Samtidig har kommunen stærkt fokus på faglig kvalificering og vidensopbygning – ikke mindst i kraft af et advisory board med erfarne byudviklere. Ekspertene hjælper kommunen med at udvikle og realisere en udviklingsplan for den nye bydel – og dermed også opbygge vigtig viden hos kommunen selv.

I september 2015 besluttede Hørsholm Kommune at købe en 58.000 kvadratmeter stor hospitalsgrund af Region Hovedstaden – og derigennem at sætte sig for bordenden af byudviklingsprojektet, som siden har fået navnet "PH Park".

"Ved at investere i arealet besluttede kommunalbestyrelsen at være dem, der klart definerer og beslutter, hvad der skal være på grunden", fortæller Rikke Krogsgaard Jakobsen, arkitekt og projektleder i Hørsholm Kommunes byudviklingssekretariat.

For at få det optimale ud af den stærke kommunale styringsevne, skal den imidlertid gå hånd i hånd med mest mulig faglig indsigt og viden.

Advisory board

"I direktion og forvaltning har vi ikke tidligere arbejdet med udviklingsplaner for så stort et byudviklingsprojekt, og med dette in mente har det været vigtigt at etablere et

advisory board som en strategisk samarbejdspartner for direktion og kommunalbestyrelse", siger projektlederen.

Rådgiverpanelet blev etableret i foråret 2016 - inden en proces med parallelopdrag og borgerinvolvering blev skudt i gang. I december 2017 godkendte Kommunalbestyrelsen i Hørsholm udviklingsplanen for den nye bydel.

"Vores advisory board er med til at kvalificere beslutninger, både i forbindelse med tilblivelsen af og realiseringen af udviklingsplanen. Vi knytter de rette kompetencer til os og får mulighed for løbende at drøfte relevante temaer, både når det gælder det politiske, økonomiske, markedet og det mere byggetekniske. Samtidig er dannelsen af vores advisory board et udtryk for en stor grad af villighed til at investere i at opbygge viden internt i forvaltningen", siger Rikke Krogsgaard Jakobsen.

Udvikling af PH Park – procesplan

Vision

Kommunalbestyrelsens vision for udviklingen af den tidligere hospitalsgrund konkretiseres.

Parallelopdrag

Visionen udmøntes i programkrav og et samlet program, der danner grundlag for et parallelopdrag.

Udviklingsplan

Kvalificering af parallelopdraget, udviklingsplanen udarbejdes ud fra det politisk besluttede grundlag.

Salgsproces

Udbud og lokalplan udarbejdes med udgangspunkt i udviklingsplanen med henblik på grundsalg.

► www.ph-park.horsholm.dk



ØVERST / Principsnit, der viser variationen i bebyggelsen.

TIL VENSTRE / I visionen for PH Park indgår ord som nytænkende, innovativ arkitektur og trivsel. Planen er, at området på sigt vil rumme et attraktivt boligområde med huse af høj kvalitet i et åbent natur- og parklandskab.

TIL HØJRE / I PH Park er vandet en del af den historiske fortælling og et identitetsskabende element med både nytte- og herlighedsværdier.

Proces med iboende vidensdeling

Forud for vedtagelsen af udviklingsplanen er gået en systematisk og inddragende proces frem mod den udviklingsplan for PH Park, som nu danner grundlag for salg af grunde. Processen startede med at konkretisere kommunalbestyrelsens vision for den tidligere hospitalsgrund. Visionen blev udmøntet i programkrav, der dannede grundlag for et parallelopdrag med tre tværfaglige rådgivergrupper, der hver især bidrog med idéer til udviklingsplanen. Undervejs har der været dialogmøder med borgere og interessenter, og efter endt kvalificering godkendte Kommunalbestyrelsen udviklingsplanen i december 2017. Senest er der igangsat et forløb med udbud og lokalplan, der skal bane vejen for salg af byggegrunde.

"I forvaltningen er vi meget bevidste om ikke at miste følingen med sådan en byudviklingsproces, og derfor nøjes vi ikke med at overlade opgaven til eksterne rådgivere. Vi ønsker derimod at lære af projektet, og processen indeholder og sikrer derfor en stor grad af videndeling", siger Rikke Krogsgaard Jakobsen og nævner, at Hørsholm Kommune forventer, at de første byggefelter på grunden, ud af i alt fire, bliver sat til salg i 2018.

Borgerproces bag nyt projektnavn

Borgere og interessenter blev også involveret, da bydelen skulle have et passende navn. "PH Park" er således resultatet af en åben navnekonkurrence, hvor navnet blev udvalgt blandt 228 indsendte forslag af en bredt sammensat dommerkomité bestående af inden- og udenbys borgere, repræsentanter fra det lokale erhvervs- og kulturliv samt branding-, historie- og arkitektureksperter. Inspirationen til navnet kom fra arkitekten, lysmageren, samfundsrevseren og revyforfatteren Poul Henningsen [1894-1967], der boede i Hørsholm fra 1948 frem til sin død. PH Park ligger blot 700 meter fra PH's hjem gennem næsten tyve år i Usserød.

I direktion og forvaltning har vi ikke tidligere arbejdet med udviklingsplaner for så stort et byudviklingsprojekt, og med dette in mente har det været vigtigt at etablere et advisory board som en strategisk samarbejdspartner for direktion og kommunalbestyrelse.

ARKITEKT OG PROJEKTLEDER RIKKE KROGSGAARD JAKOBSEN,
HØRSHOLM KOMMUNE



Som direktør for Hedeland Naturpark står **Tina Vesth** i spidsen for at realisere tre ejerkommuners fælles vision for udviklingen af Hedeland.

Hedeland Naturpark

Tre kommuner – én naturpark – én udviklingsplan

I juni 2016 vedtog ejerkommunerne Greve, Roskilde og Høje-Taastrup en vision for fremtidens Hedeland Naturpark. Visionen er siden fulgt op af en udviklingsplan, hvor fysik, formidling og forretning er de tre hovedtemaer – og hvor den fælles proces har vist sig at være lige så vigtig som selve dokumentet.

Hvordan realiserer vi vores vision om at skabe et populært og varieret rekreativt område? Hvordan skal området fysisk udvikle sig? Hvordan kan vi formidle naturparken? Og hvordan kan vi finansiere den daglige drift og skabe en holdbar forretningsmodel? Sådan lød en række af spørgsmålene til tre tværfaglige rådgiver-teams, da de tre ejerkommuner Greve, Høje-Taastrup og Roskilde kommuner i samarbejde med I/S Hedelands bestyrelse og Realdania gennemførte et parallelopdrag om fremtidens Hedeland.

”Fysik, formidling og forretning er de tre hovedtemaer, der er blevet lagt vægt på i parallelopdraget, og dermed har vi sat rådgivergrupperne på en ekstremt svær mangefacetteret opgave”, fortæller direktør, landskabsarkitekt og MPA Tina Vesth fra Hedeland Naturpark:

”Vi spurgte dem dels om, hvordan området skal udvikle sig fysisk, og her kom arkitekter og landskabsarkitekter naturligvis på banen. Men derudover bad vi også om idéer til at formidle naturparken og om input til forretningsudvikling: Hvordan kan vi skabe en sund forretningsmodel, det vil sige, hvordan

udvikler vi området, når vi som udgangspunkt har få penge til det? Kan vi desuden drifte området anderledes, så vi kan få frigjort økonomi til glæde for de mange?”

Det var rådgiverteamet SLA Landskabsarkitekter, der blev valgt til at sammentænke parallelopdragets tre forslag til det nye Hedeland. Team SLA's forslag indebærer blandt andet en øget dramatisering af landskabet med dybe dale, 'bjerge', ødemark og en central rute kaldet Horndrageren, opkaldt efter en sjælden orkidé, der vokser i Hedeland. Team Rubow og Team Møller & Grønborg stod bag parallelopdragets to andre forslag. Team Rubow foreslog blandt andet overnatningshytter som en attraktion for nuværende og kommende besøgende, mens Møller & Grønborg gav en række idéer til, hvordan foreninger kan bidrage til landskabsudviklingen.

Tina Vesth slår fast: ”Resultatet af parallelopdraget er rigtig mange fine bud, hvor flere forskelligartede fagligheder er kommet i spil. Den endelige udviklingsplan er blevet et vigtigt retningsgivende fælles dokument for den fremtidige udvikling. Langt hen ad vejen kan det fungere med en

Hedeland Naturpark

- Hedeland Naturpark er et 1.500 ha stort natur- og friluftsområde med et særpræget, spektakulært og kuperet landskab. Området har tidligere været grusgrav. I dag er det et rekreativt område med blandt andet amfiteater, veteranbane, minijernbane, vinmarker, golf og gokartbane – og selvfølgelig masser af natur. Det er gratis at færdes på områdets 100 km gang-, cykel-, ride- og naturstier.
- Bag naturparken står selskabet I/S Hedeland, der blev stiftet i 1978 og er ejet af tre kommuner: Greve, Roskilde og Høje-Taastrup.
- I juni 2016 vedtog de tre byråd i ejerkommunerne en vision for fremtidens Hedeland, som siden er blevet omsat til en udviklingsplan frem mod 2030.
- Udviklingsplanen er et resultat af et parallelopdrag, hvor tre tværfaglige rådgiver-teams har givet idéer til, hvordan området bedst udvikler sig til et populært og mangefacetteret rekreativt område.
- Rådgiverteamet SLA Landskabsarkitekter blev valgt til at sammentænke parallelopdragets tre forslag til én udviklingsplan for det nye Hedeland.
- Byrådene i de tre ejerkommuner vedtog udviklingsplanen for Hedeland Naturpark i oktober 2017.
- Udviklingsplanen for Hedeland Naturpark skal komplementere områdets unikke natur og 10.000 års kulturhistorie i et samlet greb, der skaber nye rum for samskabelse, samvær og erkendelse – og ved hjælp af strategiske greb forstærke, dramatisere og organisere Hedelands fortælling og fysik.

► www.hedeland.dk



dygtig ledelse, der tager ansvar for driften og udviklingen, men det lange strategiske sigte skal ejerne tro fuldt og fast på i enighed for at sikre et sundt og stabilt selskab. Driften og udviklingen af Hedeland Naturpark kan i forvejen være en svær størrelse, hvor der skal balanceres mellem hensyn til politiske ønsker, samfundshensyn og profit. Når man så tilføjer et tredobbelt ejerskab med tre kommuner med forskellige politiske interesser, bliver det bestemt ikke mindre kompliceret”.

Ikke bare gamle grusgrave

En meget stor udfordring for Hedeland Naturpark har været og er, at for få kender til det rekreative område, fortæller naturparkdirektøren: ”Kommunerne vil gerne, at flere borgere i sociale fællesskaber bruger det her område, man har betalt til i mange år. Mange tror fejlagtigt, at det her bare er et nedlagt grusgravområde, men hvis du kommer herud, vil du se, at det rent faktisk er magisk. Det er allerede nu et meget stort rekreativt område med mange kilometer ride- og gæstier”.

Det er imidlertid svært både at finde ud til naturparken, da det ikke er tydeligt nok, hvor Hedeland starter og slutter - men også at finde rundt inde i selve parken, konstaterer Tina Vesth og peger dermed på baggrunden for, at udviklingsplanen også

forholder sig til, hvordan naturparken kan formidles mere effektivt:

”Der lægges nu op til, at vi hjælper besøgende bedre ved for eksempel at sige ’her er den lilla rute på 11,5 kilometer, og her er den blå rute på fem kilometer’. Det skal være langt mere bruger- og oplevelsesvenligt, og vi ønsker for eksempel også at tilbyde de besøgende al den læring, der er at finde i Hedeland – om alt fra gletschere, grusgrave og gravhøje til natur, arkitektur og vigtigheden af at styrke både den fysiske og den mentale sundhed. Hvordan vi bedst gør det, skal vi nu i gang med at finde ud af”.

Hvad angår forretningsdelen, er der for eksempel nu forslag til at minimere udgifter ved at anvende afgræsning til at holde den naturlige vegetation nede, nævner Tina Vesth: ”Den påstand skal vi have undersøgt nærmere, ligesom vi skal arbejde mere med forslaget om at søge medfinansiering hos diverse fonde”.

Processen lige så vigtig som dokumentet

Efter at den endelige udviklingsplan blev godkendt i oktober 2017, er sekretariatet og bestyrelsen gået i arbejdstøjet, og der følges op med en strategi for handlinger og praktik. Hvad er det for punkter, der tages fat i først? Skal det for eksempel

TIL VENSTRE / Hedeland skal fremover være kendt for tre overordnede landskabsrum med hvert sit særkende - Hedebjergene, Sletten og Ødemarken. Hedebjergene introducerer en ny og dramatiseret landskabstopografi, som skaber et udfordrende og forskelligartet udgangspunkt for aktiviteter i Hedeland.

I MIDTEN / Formidling er en central del af udviklingsplanen for Hedeland Naturpark, som bl.a. skal tilbyde oplevelser inden for fire strategiske koncepter: Krop & Bevægelse, Ro & Fordybelse, Istid & Råstof og Kultur & Events.

TIL HØJRE / I udviklingsplanen for Hedeland indgår iscenesættelse af de eksisterende dramatiske landskaber – som her ”Lergraven”, der skal udvikles som et lege-, opholds- og læringssted.

ske for egen økonomi, eller kan der opnås medfinansiering?

Ligeså vigtigt som indholdet i det endelige fællesdokument er imidlertid, at visionsprocessen og det efterfølgende paralleløpdrag har medvirket til en forventningsafstemning og et fælles fodslag, mener Tina Vesth:

”Noget af det vigtigste er, at vi har fået synliggjort ønsker og faktorer – og at vi har fået skabt fælles billeder, både på det politiske og administrative niveau, ligesom borgerne

”

Den endelige udviklingsplan er blevet et vigtigt retningsgivende fælles dokument for den fremtidige udvikling. Langt hen ad vejen kan det fungere med en dygtig ledelse, der tager ansvar for driften og udviklingen, men det lange strategiske sigte skal ejerne tro fuldt og fast på i enighed for at sikre et sundt og stabilt selskab.

DIREKTØR TINA VESTH, HEDELAND NATURPARK

er blevet inddraget. Udviklingsplanen er via processen blevet så groundet, at den står uhyre stærkt, også efter et kommunalvalg”.

Naturpark som netværksfacilitator

Undervejs i paralleløpdraget har der været både borgermøder og netværksmøde med de mange foreninger, der allerede i dag er tilknyttet naturparken. Forskellige brugergrupper har lært hinanden at kende, og det har skabt både større forståelse for hinandens forskelligheder og nogle positive synergier, vurderer direktøren:

”Naturparken har dermed den netværksskabende rolle, som vi også ønsker at have”.

Et eksempel: ”Vi har en populær minijernbane i parken. Besøgende til banen efterspurgte, om man dog ikke kunne få mulighed for at købe en kop kaffe og et stykke kage under besøget. De frivillige, der står for minijernbanen, havde imidlertid ikke ressourcer til at tilbyde dette. På netværksmødet hører spejderne om ønsket og tilbyder at stå for salg af kage og kaffe. Og det har været en win-win for alle parter”, forklarer Tina Vesth:

”At gæsterne har fået deres ønske opfyldt betyder, at de får en bedre oplevelse, og de bliver nu i længere tid, spejderne tjener lidt penge på solget, og den frivillige minijernbaneforening får solgt flere billetter til minijernbanen, fordi gæsterne nu bliver i længere tid - de skal jo også lige have et par ture efter kaffen”.

Et andet eksempel på, hvordan netværk er skabt og styrket:

”Der har været lidt uenighed mellem mountainbikere og ryttere – hvem har mest ret til at bruge områdets stier, og hvordan opfører man sig, så begge grupper føler sig trygge. Men nu har vi fået de to grupper til at mødes, og de har dels fået en større forståelse for hinandens sportsgrene og er også i fællesskab begyndt at se på muligheden for en ny type stier, som kunne være både sjove og en udfordring for både cykler og heste”.

Tre kommuner – én naturpark

Rent fysisk ejer de tre kommuner forskellige dele af Hedeland, nogle mere end andre. ”Men også her er udviklingsplanen vigtig, idet den skaber et fælles rum, så det ikke kommer til at handle om, hvem der ejer hvad og har brugsret til hvad. Hedelands gæster er jo ligeglade med kommunale skel – de ser og oplever Hedeland som en samlet naturpark, og det er vigtigt, at det fortsætter med at være sådan”, siger Tina Vesth og peger på, at det rent juridisk kan være nødvendigt at tilgå en ejerkommune på et område og en anden kommune på et andet:

”Men vi italesætter det, som om naturparken er vores fælles område, og via processen med udviklingsplanen er Hedeland nu blevet synliggjort – på samtlige niveauer. Der er sat spot på, at der er et kæmpe potentiale, og der er skabt en læring og viden i kommunerne om, at vi ikke kan løfte opgaven alene. Vi er nødt til at samarbejde, og dette er også skrevet ind i udviklingsplanen”.

Uvurderligt er det også, at de tre borgmestre i både ord og gerning viser, at de vil Hedeland Naturpark, mener Tina Vesth:

”De tre borgmestres vilje og engagement smitter nedad i administrationen. Hedeland er blevet en langt større del af de tre kommuner, end det før har været tilfældet”.

Programchef **Astrid Bruus Thomsen** fra Realdania står blandt meget andet i spidsen for kampagnen "By i balance", som skal løfte nogle af Danmarks udsatte boligområder.

By i balance

Langsigtet strategi for byer i balance

Strategiske udviklingsplaner er et vigtigt værktøj, når udsatte boligområder – som led i en Realdania-kampagne – over de næste 20 til 30 år skal udvikle sig til socialt bæredygtige og levende bykvarterer.

Skal vi for alvor skabe varige, positive forandringer i socialt udsatte boligområder, må der handles, så det rækker ud over matrikler, ligesom byen må ses i et samlet hele - og i netop den proces er strategiske udviklingsplaner et effektivt værktøj, argumenterer programchef Astrid Bruus Thomsen, ansvarlig for Realdania-kampagnen "By i balance".

"Helt overordnet har de største danske byer oplevet social fremgang de seneste ti år. Men når vi kigger på tallene for uddannelse, job og indkomst er der stor forskel mellem bykvarterer – folk bosætter sig i høj grad med mennesker, der økonomisk og socialt ligner dem selv. Vi ser, at sociale problemer, utryghed og fattigdom koncentrerer sig i nogle bestemte boligområder, som ofte ligger socialt og fysisk isoleret fra resten af byen. Det udfordrer den sociale balance i byerne og sammenhængskraften, og det er den udvikling, vi gerne vil være med til at vende", forklarer Astrid Bruus Thomsen.

"Vi har set på erfaringerne fra de seneste årtiers indsatser i udsatte boligområder. Det, vi kan se for alvor har en effekt, er, når der arbejdes med at skabe sammenhæng til den øvrige by gennem en kombination

af fysisk byudvikling og sociale, uddannelses- og beskæftigelsesmæssige virkemidler. Det kræver nye samarbejder – og det er her, de strategiske udviklingsplaner kommer ind i billedet", siger Astrid Bruus Thomsen.

Helhedstænkning på tværs af matrikler
Kampagnen tager udgangspunkt i en bystrategisk tilgang til udviklingen af udsatte boligområder. Det indebærer dels, at man går analytisk til værks og formulerer mål og løsninger med udgangspunkt i en afdækning af de særlige lokale forhold i byen og boligområdet. Og dels, at man ikke alene sigter mod at skabe positiv forandring inde i de udsatte boligområder, men også forsøger at bringe områderne ud af deres isolation ved at binde dem sammen med den omkringliggende by.

"I nogle af de her områder mangler der for eksempel en infrastruktur, som skaber naturlig udveksling med resten af byen. Ofte er der heller ikke særlig mange funktioner ud over boliger, som kan give naboer fra byens andre kvarterer et ærinde i området. En svømmehal, en god skole, et sundhedshus eller arbejdspladser – når de her ting placeres med omtanke, kan de være med til at åbne bydele

Kampagnen By i balance

Frem mod år 2020 vil Realdania i partnerskab med kommuner og boligorganisationer udvikle strategier og projekter for socialt bæredygtige bydele.

Målet er, at udsatte boligområder skal udvikle sig til levende bykvarterer med gode og trygge rammer at leve i. I sidste ende handler det om at styrke byernes sammenhængskraft – dels ved at skabe positive forandringer i selve boligområderne, og dels ved at bringe dem ud af fysisk og social isolation og skabe bedre sammenhæng med byen omkring.

Realdania har afsat 75 mio. kroner til en indsats, der blandt andet omfatter strategiske udviklingsplaner for tre boligområder:

- **Værebros Park, Gladsaxe:** I samarbejde med Gladsaxe Kommune og boligselskaberne DAB og GAB
- **Tåstrupgård/Gadehavegård/Charlottekvarteret, Taastrup:** I samarbejde med Høje-Taastrup Kommune og boligselskaberne KAB, AKB Taastrup, DFB, VIBO og DOMEA
- **Stengårdsvej, Esbjerg:** I samarbejde med Esbjerg Kommune og Boligforeningen Ungdomsbo.

► www.realdania.dk/byibalance

ØVERST / "Programchef Astrid Bruus Thomsen varetager sammen med projektleder Björn Emil Härtel Jensen Realdanias engagement i kampagnen "By i balance".



op for folk udefra og bryde den isolation, som nogle af områderne befinder sig i", forklarer Astrid Bruus Thomsen og tilføjer:

"Det er klart, at det her er ikke noget, boligorganisationerne kan løse på egen hånd. Deres beføjelser går til matrikelgrænsen. Og det er heller ikke noget, kommunen bare lige kan beslutte, eftersom vi er på "anden mands" grund. Derfor er det så nødvendigt at samarbejde på tværs af matrikler, på tværs af forvaltninger og i nye samarbejder mellem det offentlige og private. Hele organiseringen omkring kampagnen og de strategiske udviklingsplaner afspejler den her helhedstænkning".

Et set-up for lokale samarbejder
Frem mod 2020 skal der formuleres strategiske udviklingsplaner for tre udvalgte boligområder i Gladsaxe, Taastrup og Esbjerg. Et forsigtigt skøn lyder, at der skal investeres for op imod 1,5 mia. kr. i de tre

områder i de kommende år, og her skal de strategiske udviklingsplaner være med til at sætte en langsigtet retning. Hvordan udviklingsplanerne kommer til at se ud, og hvad de skal indeholde, bliver formuleret og besluttet i de lokale arbejdsgrupper.

"Det er ikke os i Realdania, der skal afgøre, hvordan de her områder skal se ud om 30 år. Vi laver et set-up omkring udviklingen af de strategiske udviklingsplaner, hvor lokale aktører kan mødes rundt om bordet og udvikle en vision og ny fælles fortælling for deres område. Vi bidrager med sparring, data og midler til rådgivning og proceshjælp, men det er boligorganisationerne og kommunerne selv, der definerer indholdet i planerne. Det er jo også dem, der har opgaven med at realisere dem over de næste 20-30 år", forklarer Astrid Bruus Thomsen.

Hvor indholdet defineres lokalt, er der sat nogle fælles rammer for de tre udviklings-

planer. Eksempelvis ligger det fast, at en plan skal indeholde vision og nogle konkrete mål og handlingsplaner samt en fysisk og social helhedsplan for området. Dertil kommer en plan for organisering og den økonomiske realisering.

"Udviklingsplanen skal gerne vise vej både for handling på den korte og den lange bane, så beboerne allerede inden for en kort årrække oplever positiv forandring af deres boligområde. Og så skal planen vise de øvrige aktører i byudviklingen – det kunne eksempelvis være private investorer og udviklere – at boligområderne står foran en ambitiøs udvikling og derfor kan være værd at investere og involvere sig i", siger Astrid Bruus Thomsen.

De strategiske udviklingsplaner bør også indeholde beskæftigelses- og uddannelsesmæssige greb. Den fysiske transformation af et boligområde kan ikke stå alene.

Det, vi kan se for alvor har en effekt, er, når der arbejdes med at skabe sammenhæng til den øvrige by gennem en kombination af fysisk byudvikling og sociale, uddannelses- og beskæftigelsesmæssige virkemidler. Det kræver nye samarbejder – og det er her, de strategiske udviklingsplaner kommer ind i billedet.

PROGRAMCHEF ASTRID BRUUS THOMSEN, REALDANIA

Værebroparken i Gladsaxe er et af de udsatte boligområder, som indgår i kampagnen "By i balance". En strategisk udviklingsplan for Værebroparken udarbejdes i et samarbejde mellem Gladsaxe Kommune, boligselskaberne DAB og GAB – og Realdania.

Udviklingsplanerne bør samtidig sætte retning for kommunernes sociale kernerdrift og for eksempel bidrage til en sammenhængende beskæftigelses- og skolepolitik for boligområderne. Det lokale erhvervsliv kan også spille en afgørende rolle i strategiske jobskabende tiltag, og endelig kan fysiske renoveringer og nyt byggeri skabe arbejdspladser lokalt. "Når man bygger i området, kan der så for eksempel tilbydes lærepladser for områdets beboere og dermed uddannelse undervejs? Dermed ville de komme videre i uddannelsesforløb gennem byggeprocessen", uddyber Astrid Bruus Thomsen.

"By i balance" løber frem til 2020. Udover udviklingen af tre strategiske udviklingsplaner er der afsat en pulje til fysiske projekter i hele landet. Samtidig er der tilknyttet en ekspertgruppe og et forandringsudvalg, der fungerer som indsatsens overordnede sparringspartnere.

Fagekspertens perspektiv

Hvad er det udviklingsplanen kan - og hvad skal den evt. kunne mere af? Afslutningsvis tager to fageksperter - en rådgiver og en forsker - temperaturen på udviklingsplanen som værktøj og den helhedsorienterede tilgang til byudvikling, som den står for.



Johan Bramsen, chefkonsulent og ass. partner i Pluss Leadership har fulgt udviklingen i dansk byudvikling tæt siden 1970'erne.

Udviklingsplanen er avanceret tværfaglig tænkning

Udfordrende byudviklingsprojekter kræver et 360 graders perspektiv på nutidens og fremtidens udfordringer, og at flere fagligheder inddrages, mener Johan Bramsen, associeret partner hos Pluss Leadership.

”

Byudvikling bliver stadig mere kompleks og kræver i stigende grad løsninger, der involverer flere faggrupper. Netop udviklingsplanen er udtryk for en mere avanceret måde at tænke på, hvor en bred vifte af fagligheder inddrages.

ASS. PARTNER JOHAN BRAMSEN, PLUSS LEADERSHIP

Johan Bramsen er en af Danmarks mest erfarne arkitektuddannede byplanlæggere og har i de seneste fire årtier været involveret i en bred vifte af danske byudviklingsprojekter.

Han har fulgt udviklingen fra dengang, nye bydele mere eller mindre blev tromlet igennem, til i dag hvor alt fra beboere og foreninger til virksomheder involveres tæt i en by eller bydels udvikling, og hvor tværfaglige rådgivergrupper i stigende grad erstatter mono-faglige arkitektteams.

”Byudvikling bliver stadig mere kompleks og kræver i stigende grad løsninger, der involverer flere faggrupper. Netop udviklingsplanen er udtryk for en mere avanceret måde at tænke på, hvor en bred vifte af fagligheder inddrages”, siger Johan Bramsen: ”Udviklingsplanen lægger op til en 360 graders analyse, der giver en forfærdelig masse perspektiver, der kræver, at ikke blot arkitekter kommer i spil”.

Byudviklingsprojekter strandede

Indtil for cirka femten år siden var der i Danmark en rodfæstet tradition for at udskrive arkitektkonkurrencer eller masterplan-konkurrencer, når bydele skulle planlægges og udvikles, fortæller Johan Bramsen:

”Disse blev håndteret af Arkitektforeningens konkurrencesekretariat, der vel også havde i opdrag at sikre arkitekternes beskæftigelse. Man lavede dermed traditionelt arkitektarbejde ind i en meget kompliceret bystruktur, og det betød, at mange konkurrenceforslag aldrig blev realiseret, og at man ikke sikrede sig et politisk ejerskab. De, der bedømte, var blandt andet

fagdommere, der var hævet over det politiske, den økonomiske virkelighed og de teknologiske løsninger. Resultatet var, at for mange byudviklingsprojekter strandede, fordi der ikke var et stærkt ejerskab til dem, og fordi de ikke var tænkt rigtigt igennem fra starten. Eller de blev gennemført, og siden fulgt op af evalueringer, der pegede på en lang række fejltrin”.

Masterplanen viste, med andre ord, blot tegninger af den overordnede fysiske plan a la ’Her skal ligge en boulevard, og så skal der være bassiner her’. Økonomien og strategier for byens udvikling måtte andre tage sig af.

Ørestaden i København er ifølge Johan Bramsen et eksempel på, hvor skævt en bydel kan være planlagt og udvikle sig: ”Her beskrev man primært fysikken – uden at have fokus på menneskelivet og bylivet. Efterfølgende har man været nødt til at bruge rigtig mange ressourcer på at skabe liv for mennesker blandt mennesker”.

Opgør med det monofaglige

I perioden 1974 til 2007 var Johan Bramsen henholdsvis administrerende direktør, afdelingsleder og chefkonsulent hos Niras, Nellemann og Møller & Grønborg. I denne periode på næsten 30 år opstod løbende et kursskifte, da mange af de store rådgivende ingeniørvirksomheder oprettede tværfaglige rådgivende teams, fortæller Johan Bramsen, der de seneste knap 11 år har været chefkonsulent og associeret partner hos Pluss Leadership.

”Både arkitekter og ingeniører har på byudviklingsområdet de seneste år haft en posi-

tiv og spirende erkendelse af egne faglige begrænsninger. Som arkitekt kan jeg for eksempel tillade mig at erkende, at arkitekturen er en blanding af hovedstrømninger, æstetik, teknologi, smag og behag – og at hvis du tegner, hvordan en by skal se ud om tyve år, kommer den aldrig til at se sådan ud, da forudsætninger som fx teknologi, behov og synet på ’det gode byliv’ forandrer sig med meget stor hastighed”.

Johan Bramsen uddyber: ”Vi skal alle arbejde med en stigende kompleksitet, når vi skal lave by i nutiden og samtidig forsøge at fremtidssikre den over for de udfordringer, byen står foran som fortsat vækst, internationalisering, mere smart city, klima- og sociale udfordringer. Når man erkender denne udvikling, hvordan kan man så tro på, at en enkelt faglighed kan skabe svaret på udfordringen? Nej, vel! Meget få arkitekter vil i dag mene, at de helt selv vil være i stand til at gå ind i så kompleks en verden og overskue helheden”.

En kontrolliste med vigtige spørgsmål

”Udviklingsplanen med tilhørende værktøjer er i høj grad en kontrolliste over, om du har været de rette overvejelser igennem”, slår chefkonsulent Johan Bramsen fast:

”Der er dog ikke tale om en bruttoliste, men en løbende diskussion af, hvordan du håndterer konkrete problemer. I processen arbejdes der parallelt med økonomi, den fysiske plan, etapeplan og strategier for alt fra social balance til midlertidige aktiviteter”.

Spørgsmål frem for svar

Johan Bramsen forklarer videre: ”Udviklingsplanen skal dermed stille de rigtige spørgsmål. Sådanne holder nemlig stort set evigt, mens svarene på dem vil være for-gængelige og foranderlige. I udviklingsplanen skal du for eksempel ikke sige, at hvis byen skal være bæredygtig, skal den gøre sådan inden for regnvand, teknologi etc. Du skal derimod stille spørgsmål a la ’Hvad er den mest bæredygtige løsning på et givent tidspunkt?’ Dermed har du gjort visionsarbejdet, så politikere og topembedsmænd siden kan svare på dem. Dette er en vej til hele tiden at have fokus på, hvad der skal gøres i næste etape”.

Udviklingsplanen er eminent som en strategisk udviklingsmetode, der kan tilpasses den udfordring, man står over for, og denne fleksibilitet er nok en af de allerstørste kvaliteter, konkluderer Johan Bramsen.



Lektor Henrik Reeh er forsker og underviser ved Københavns Universitet og har været involveret i flere store byudviklingsprojekter ud fra sit humanistiske perspektiv på byen og dens liv.

Giv plads til det sanselige i udviklingsplanen

En byudviklingsproces kan blive så velsmurt, at der mistes uvurderlig viden om livet i et konkret byområde. Det vurderer Henrik Reeh, forsker og underviser i humanistiske bystudier og moderne kultur ved København Universitet – en disciplin, der blandt andet sigter mod at afdække borgernes ’tavse viden’ om byen.

”

Udviklingsplaner skal svare på spørgsmål som: ’Hvor skal vi placere busstationen? Hvordan kan vi få gode skatteborgere? Og hvordan kan vi få kapital til byen?’ Det er alle sammen vigtige spørgsmål, men det funktionelle og det økonomiske bør tænkes sammen med de ting, der giver bylivet dybde.

LEKTOR HENRIK REEH, FORSKER OG UNDERVISER VED KØBENHAVNS UNIVERSITET

”Den nuværende dagsorden i de fleste byudviklingsprojekter er sat på en professionel planlæggermåde. Alt søges begrundet strategisk nu om stunder, men det kan blive meget kortsigtet, hvis bykulturen, der ligger mellem linjerne, ikke får så megen plads”.

Sådan lyder det fra lektor Henrik Reeh, der de seneste årtier har været en af de toneangivende danske humanister inden for forskning i den urbane livsverden og ’rumlig kultur’, hvor menneskers praktiske og mentale forhold til rumlige omgivelser reflekteres. Han forklarer:

”Udviklingsplaner skal svare på spørgsmål som: ’Hvor skal vi placere busstationen? Hvordan kan vi få gode skatteborgere? Og hvordan kan vi få kapital til byen?’ Det er alle sammen vigtige spørgsmål, men det funktionelle og det økonomiske bør tænkes sammen med de ting, der giver bylivet dybde. Det bliver fx for kortsigtet, hvis man kun lader en populær roklub eller helårsbadeanstalt blive i et område, hvis de boner positivt ud på en brandingskala. Selvfølgelig skal økonomien hænge sammen. Men hvorfor ikke blot respektere lokale forhold og konstatere: Tingene er der, fordi de har en historie, og fordi de indgår i borgernes liv.

Henrik Reeh har blandt meget andet spillet en rolle i tilblivelsen af udviklingsplaner for Køge Kyst, Kanalbyen i Fredericia og Sønderborg Havn.

Hverdagsprocesserne i centrum

”At man i stigende grad tager fat i en humanist som mig og hiver mig ind for at se på byrumsaspektet er en anerkendelse af, at det kan være værdifuldt med en anden stem-

me i byudviklingsprocessen. Mens arkitekter bygger i 3D-modeller, ingeniører får tingene til at ske, sociologerne tænker på de sociale processer i kontant forstand, så har humanisterne fokus på, at det mentale, sanselige område får plads”, siger Henrik Reeh.

”Vi humanister i bystudier interesserer os for de hverdagsprocesser, som folk umiddelbart ikke giver meget udtryk for, men som er vigtige at medtænke, når nye byer planlægges og realiseres”.

Borgermødet rækker ikke

Hvis man virkelig vil tage højde for borgernes forhold til byen, er det altså ikke nok med borgermøderne, der efterhånden er blevet et fast element i værktøjskassen for udviklingsplaner i større byudviklingsprojekter, mener Henrik Reeh.

”Målet er at få skabt dybde i livet i byen, og netop hverdagens rutiner er, hvad der giver byen dybde og livet i byen dybde. Dette søger vi at finde svar på ved at afdække byboernes tavse viden i hverdagens mange vaner. Sigtet er at få fat i alle de skæve ting, der tilsammen skaber den urbane livsverden. Det er det uformelige og subliminale, det vil sige det, der ligger lige under bevidsthedens tærskel”, siger Henrik Reeh og giver et dansk eksempel:

Den urbane cykelsans

”I forbindelse med en videnskabsfestival på Carlsberg testede vi en fremtidig cykelrute på 13 km ved at lade cyklister i mindre grupper køre den igennem og fem forskellige steder svare på spørgsmål som ’Hvad ser I indtil næste stop? Hvad hører I? Hvad lugter I? Hvad mærker I?’ Resultatet var en sansekortlægning af de 13 km og til slut et

bud på en urban cykelsans, som kommunen næppe havde tænkt så meget på”. Et vigtigt succeskriterium for den nye cykelrute var 5.-10.000 flere turistovernatninger pr. år, fortæller Henrik Reeh: ”Fint og udmærket. Men dette er ikke nok, for hvad er det for en sansning, man har af sig selv og omgivelserne? Hvad er det for en type byliv, man fremmer? Det fik vi nogle svar på via dette enkle eksperiment på to timer og med 30 mennesker. Sådanne eksperimenter kan laves på alle niveauer. Man skal blot tage folk alvorligt og stille dem spørgsmål, de har mulighed for at svare på. Sådanne indsigter er absolut ikke overflødige”.

Han fortæller, at to kvindelige studerende sammenlignede cykling i Barcelona og i San Diego og lavede en logbog over deres oplevelser som cyklister i de to byer, der brander sig selv på at gøre noget for cyklisterne.

”Resultatet var en anvendelig metode. Lige gyldigt hvor mange bycykler, fine standere og skilte, der er, behøver det slet ikke være sammenhængende fra et brugersynspunkt”, siger Henrik Reeh og tilføjer, at de to studerende nu er blevet ansat som cykelkonsulenter i hver deres kommune:

”Dette er også et eksempel på, at det, det umiddelbart kan virke luksuriøst at beskæftige sig med, bliver værdifuldt på lidt længere sigt”.

Undgå at skuffe byboerne

Et aktuelt og vigtigt spørgsmål er, hvad der bliver af de midlertidige projekter som urban gardening, grillpladser og meget andet, der er et strategisk greb i mange udviklingsplaner, vurderer Henrik Reeh:

”Når projekterne er afsluttet, så enten forsvinder de, lever videre eller? Spørgsmålene behandles ud fra politiske eller økonomiske kriterier. Men det er uhyre vigtigt ofte at indtænke de etiske aspekter.”

Hvis man er en dygtig strateg i byudvikling, tænker man derfor på ikke at skuffe folk, der går aktivt ind og gør noget for byen, mener Henrik Reeh:

”De folk, der engagerer sig og yder en indsats, skal også kunne genkende sig i det, der kommer. De mange hverdagsmennesker, der lever i arealer på lånt tid, skal respekteres og anerkendes. Dette må man overveje - ikke bare de første fem år, men også de næste femten”.





Realdania By & Byg

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

Ejerskabet giver mulighed for at gennemføre nybyggeri og følge byggeeksperimenter i fuld skala og for at udvikle og realisere visionerne for fremtidens byliv i arealudviklingsselskaber med danske kommuner og andre investorer.

Byudvikling gennem ejerskab

Gennem medejerskab af arealudviklingsprojekter er Realdania By & Byg med til at give konkrete svar på udfordringer for fremtidens byer. Det sker med en lang investeringshorisont og fokus på bæredygtige løsninger af høj arkitektonisk kvalitet, der bidrager til den samlede by – og ikke kun arealudviklingsområdet.

Bydelene udvikles i samarbejde med kommunerne med udgangspunkt i en fælles vision og udviklingsplan. Visionen og udviklingsplanen tager afsæt i områdets og byens styrker og unikke kvaliteter.

Eksempler på arkitektur og byggeskik

Realdania By & Bygs samling af unikke historiske ejendomme rummer væsentlige eksempler på arkitektur og byggeskik fra middelalder til nutid, og interesserede får mulighed for at komme helt tæt på restaureringen og vedligeholdelsen af de historiske bygninger.

Når Realdania By & Byg investerer i ejendomme og arealer, sker det for at udvikle eller sikre kvaliteter, som ellers ville gå tabt, og selskabet går typisk kun ind i projekter, som andre ikke kan løfte. Det er også en forudsætning, at anvendelsen er nutidig, og at driften er økonomisk bæredygtig.

Realdania By & Byg byder gerne indenfor på arealer og i huse i regi af Realdania By & Byg Klubben, som er for alle med interesse for og engagement i arkitektur og bygningskultur – og også for virksomheder.

Realdania By & Byg har betydelige erfaringer med arealudvikling, drift af ejendomme, bæredygtigt byggeri og restaurering – og formidler erfaringer i nyhedsbreve, via sociale medier, gennem publikationer og oplæg i forskellige faglige fora.

Andre udgivelser om byudvikling fra Realdania By & Byg

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

Du kan downloade publikationerne på www.RealdaniaByogByg.dk, hvor de nyeste også kan købes i trykt form.



Parkering og bykvalitet

Tredelt publikation med fokus på parkeringsløsningers betydning for bykvaliteten.

Dyrk byen

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

Business Improvement Districts

– Nye samarbejder øger livskvaliteten i byerne

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

Præfabrikeret boligbyggeri med kvalitet

Et inspirationskatalog.

Boligbebyggelser med by- og livskvalitet

Et inspirationskatalog.

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.



Strategisk ledelse af byudvikling

13 konkrete eksempler på – og fire modeller for – hvordan kommuner kan gribe strategisk byledelse an.

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

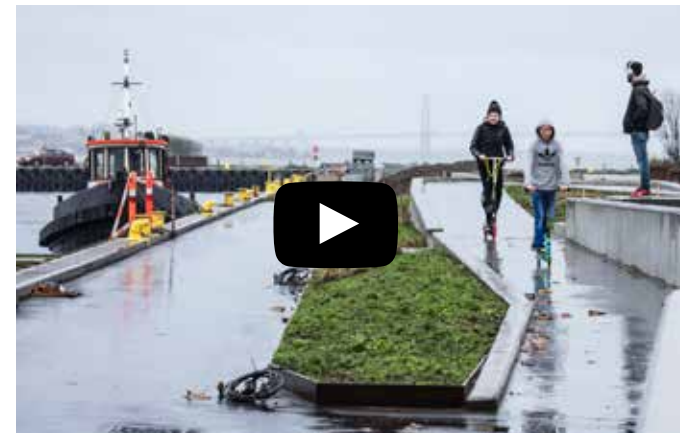
Webbaseret værktøj, der hjælper med at gøre et byudviklingsprojekt bæredygtigt.

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 Kanalbyen i Fredericia 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.



Film om, hvordan regnvand bruges til at øge natur- og bykvaliteten i byudviklingsprojekterne Køge Kyst, Naturbydelen Ringkøbing K, NærHeden og Sankt Annæ Projektet.

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



Udviklingsplaner som værktøj i byudvikling

Udgivet i januar 2018 af Realdania By & Byg.

Skribent – interviewartikler

Journalist Trine Wiese

Design

Le bureau

Tryk

Specialtrykkeriet Arco

Fotos og illustrationer

Omslag: Claus Fisker

Side 4-5: Bjarke Ørsted

Side 5, 13, 20, 22, 24, 26, 32, 36, 38 ned., 40, 44, 48, 50/51, 52, 56, 60, 63 øv., 64, 68,

72, 74 øv.+ned., 75, 78, 80: Claus Bjørn Larsen

Side 14, 28, 55 ned.: Aarhus Kommune

Side 15 øv.: Martin Gornitzka, AIR SPOT

Side 15 ned., 46 øv.: N+P Arkitektur

Side 17, 42, 42/43, 58 øv.+ned., 59: Vandkunsten

Side 18: Jan Kofod Winther

Side 21: Turisthus Nord

Side 23, 50, 51: Arkitema Architects

Side 25: Rebild Kommune og Geodatastyrelsen

Side 27, 43, 84/85: Martin Håkan/Coverganda.dk

Side 33: Jens Wollesen

Side 38 øv.: KCAP

Side 39: Adsbøll

Side 46 midt, 54: Leif Tuxen

Side 46 ned., 47: Astrid Dalum

Side 55 øv.: Sløth og Vandkunsten

Side 62/63, 63 ned.: GXN

Side 66, 66/67 øv.+ned.: Hørsholm Kommune

Side 70 tv.+th., 71: SLA

Side 76: NærHeden P/S

Side 82/83: Margrethe Holmberg

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

Dynamiske redskaber, som adskiller sig fra de klassiske planværktøjer ved at have et visionært og strategisk udgangspunkt og ved at se byen som en helhed af mange faktorer, vinder mere og mere indpas i dansk byudvikling.

Denne publikation belyser emnet "udviklingsplaner", der her forstås som samlede planer for en byudvikling med både en fysisk, en strategisk, en økonomisk og en tidsmæssig dimension.

Gennem et par centrale kapitler og ikke mindst gennem 16 interviewartikler favner publikationen både den kommunale topleders perspektiv, den projektansvarlige leders eller koordinators erfaringer fra det konkrete udviklingsprojekt – og endelig fagekspertens mere generelle perspektiv på udviklingsplanen som værktøj.

Publikationen er således på én gang Realdania By & Bygs opsamling og formidling af egne erfaringer med udviklingsplaner - og en indsamling af andre erfaringer og danske byudviklingseksempler, hvor Realdania er involveret i nogle men ikke dem alle.

"Udviklingsplaner som værktøj i byudvikling" henvender sig til kommuner, byudviklingsselskaber, rådgivere og andre, som arbejder professionelt med byudvikling – og intentionen er at give inspiration til både topledere, fagchefer, projektledere, rådgivere og andre, der arbejder for at omsætte byens visioner til konkrete planer og strategier for fremsynet byudvikling.

