

Strategisk byudvikling:

# Kommunalt arealudviklingselskab - en sikker vej til succes med byudviklingsprojekter

Når kommuner indgår samarbejde med private investorer i form af et arealudviklingselskab, er **chancerne for at opnå succes med store byudviklingsprojekter større** end ved andre metoder. Det viser erfaringerne fra tre cases: To i Høje-Taastrup Kommune og ét i Ballerup Kommune, som Kuben Management har været proces- og bygherrerådgiver på.



TEKST /



SALLI BERGMAN  
Chefrådgiver



ANDERS THANNING  
Udviklingschef  
Kuben Management A/S

I en stadig mere kompleks verden med økonomiske, klimamæssige og demografiske udfordringer kan kommunerne ikke nøjes med at etablere nye boliger, institutioner og grønne byrum efterhånden, som behovet opstår. En strategisk tilgang til byudviklingen i samarbejde med eksterne parter er afgørende for, at kommunerne kan lykkes med at løse deres aktuelle udfordringer - eksempelvis når der er tale om store og komplekse projekter med måske flere ejere, hvor der er behov for særlige kompetencer.

## FRA OFFENTLIGT UDBUD TIL SELSKABSDANNELSE

Det kan i traditionelle udbudsprocesser være svært at tiltræk-

ke investorer med kvalificerede bud, og projektet risikerer at gå i stå. Ved at kommunen indgår i et tidligt samarbejde med én eller flere private investorer i form af et arealudviklingselskab, der råder over den nødvendige finansiering, kompetencer og drivkraft, er sandsynligheden for en succesfuld gennemførelse væsentligt forøget i forhold til eksempelvis et offentligt udbud på baggrund af en arkitektkonkurrence. Det gælder også muligheden for et fornuftigt økonomisk afkast og formindskede risici sammenlignet med et almindeligt udbud.

## FREMTIDENS FORSTAD SKABES Gennem PARTNERSKABER

Selskabsmodellen er anvendt i flere store, igangværende udviklingsprojekter, bl.a. det 65 hektar store område Nærheden i Høje-Taastrup Kommune. Her stiftede kommunen og Realdania By & Byg i 2013 det fælles selskab Nærheden P/S. I 2015 blev udviklingsplanen for området vedtaget, i 2017 blev første spadestik til boligerne taget, og i 2018 flyttede de første beboere ind. På sigt vil der være 3000 boliger og bo 8000 mennesker i nærheden.

Udviklingen af Nærheden gennem selskabsdannelse med Realdania By & Byg gav kommunen mulighed for selv at styre meget af

projektet, ligesom selskabet kunne agere mere smidigt i forbindelse med salg af byggeretter til investorer. Fra starten formulerede parterne en fælles vision for området med titlen 'Fremtidens forstad', der har fungeret som en ledetråd gennem projektets faser og som motor for det gode samarbejde mellem de to parter.



Kildedal C, ©NIRAS



Nærheden, luftfoto 2020, ©Gorm Hansen A/S



Høje-Taastrup C,  
©COBE  
Arkitekter

### NY, GRØN BYDEL I HØJE-TAASTRUP C

Med erfaringerne fra Nærheden stiftede Høje-Taastrup Kommune i 2018 et nyt arealudviklingselskab med ønsket om at udvikle området mellem City2 og Høje-Taastrup Station til en mere sammenhængende, mangfoldig og levende bydel bundet sammen af et grønt parkstrøg. Sammen med Danica og Ejendomsselskabet Norden tog kommunen fat på at videreudvikle idéer og koncepter fra 2012, hvor der blev afholdt projektkonkurrence om en helhedsplan for området. Efter at projektet lå stille i flere år, ændrede kommunen strategi til arealudviklingskonceptet, og med det nye partnerskab og 135.000 m<sup>2</sup> byggeretter solgt på betingede købsaftaler til en række private investorer, kom der i 2018 fart på projektet, og de første byggerier blev sat i gang. Målet er 4000 nye borgere og 4000 nye arbejdspladser i 2028.



### NYT BÆREDYGTIGT ERHVERVS- OG BOLIGOMRÅDE I KILDEDAL C, BALLERUP

Ballerup Kommune ønsker at byudvikle et 240.000 m<sup>2</sup> stort område omkring Kildedal Station med 1000 boliger, 10.000 arbejdspladser og ny infrastruktur. Helhedsplanen udarbejdes nu som grundlag for en lokalplan. Der er etableret en samarbejdsaftale mellem Ballerup Kommune og en industriel investor, og på sigt etableres et udviklingselskab.

### FLERE FORDELE FOR BÅDE KOMMUNE OG INVESTOR VED SELSKABSMODELLEN

For udviklingsprojekterne Nærheden og Høje-Taastrup C har etableringen af et arealudviklingselskab mellem kommunen og investorerne betydet, at disse komplekse projekter kan gennemføres uden udbud, da arealudviklingselskaber typisk ikke er underlagt offentlige udbudsregler. Det samme vil formentlig gøre sig gældende for Kildedal, når projektet når så langt.

Inden etablering af et arealudviklingselskab er der oftest opnået betinget salg af en fastlagt procentdel byggeretter. Ligesom kommunens anlægsloft ikke påvirkes af udgifterne, da disse afholdes af selskabet. I kraft af arealudviklingselskabet har kommunerne desuden en tosidet indflydelse på projektet - dels ved at deltage i bestyrelsen for selskabet dels som planmyndighed. For investorerne, som er med fra start, er der mulighed for at sætte præg på helheds- og lokalplanen - og dermed opnå et stærkt ejerskab og et markedskonformt projekt. ●

### STRATEGISK RÅDGIVER BAG KONCEPT OG PROCES FOR AREALUDVIKLING Gennem SELSKABSDANNELSE

Kuben Management har fungeret som proces- og bygherrerådgiver for Høje-Taastrup Kommune frem til og med de første betingede købsaftaler med investorer og konstituering af direktør for arealudviklingselskaberne i både Nærheden og Høje-Taastrup C.

For Ballerup Kommune har Kuben Management fungeret som strategisk procesrådgiver, udarbejdet bosætningsanalyse, business case, likviditetsbudget og rammetidsplan, de har varetaget organisering samt investorudbud, ligesom de har bidraget til helhedsplan for området Kildedal C.

Kuben Management har udviklet et koncept for håndtering af store og komplekse byudviklingsprojekter og har med købet af analysevirksomheden Exometric og rådgivningsvirksomheden Holteprojekt fået en endnu stærkere palette af ydelser inden for procesrådgivning samt strategisk by- og arealudvikling.