

Forretningsstrategi 2020-2023

Godkendt af By & Havns bestyrelse den 18 juni 2019.

Godkendt af Københavns Kommune og Transport- og Boligministeriet den 8. oktober 2019.

Udarbejdet i dialog med By & Havns medarbejdere.

BY&HAVN



INDHOLDSFORTEGNELSE

2 Fremtidens bæredygtige By & Havn
– bygger på fortidens erfaringer

4 Fundament

6 Overordnede økonomiske mål
for perioden 2020-2023

8 Arealudvikling

12 Udlejning

14 Parkering

16 Havnedrift og havneanlæg

18 Projekt- og datterselskaber

22 Fokusområder

24 Bæredygtig byudvikling og byliv

26 Stærke kompetencer og effektiv drift

28 Omdømme

FREMTIDENS BÆREDYGTIGE BY & HAVN – BYGGER PÅ FORTIDENS ERFARINGER

By & Havn har siden 2007 bidraget til hovedstadens udvikling. Det har medført en mere bæredygtig hovedstad med ca. 15.000 nye boliger og med ca. 20 mia. kr. til bl.a. mere metro, nye kajstrækninger med plads til at bade, plads til nye kulturinstitutioner og en mere levende havn. Alt sammen til glæde for københavnernes.

By & Havns forretningsstrategi for 2020-2023 tager et skridt i en endnu mere bæredygtig retning. By & Havn skal bidrage til at tage hul på klimasikringen af København med Lynetteholm, til udviklingen af de næste faser af Nordhavn, til færdiggørelsen af Ørestad, men også til udvikling af selskabets øvrige forretningsområder.

Ved begyndelsen af indeværende strategiperiode var selskabets gæld 15,2 mia. kr., hvilket i 2019 er reduceret til 13,2 mia. kr. By & Havn har fortsat en negativ egenkapital.

De økonomiske ambitioner for den næste periode er klare. Egenkapitalen skal være positiv. Der skal samtidig afsættes midler til at investere i infrastruktur og byggemodning for at forberede fremtidige salg.

Forretningen skal udvikles således, at indtjeningen fra den løbende drift fortsat kan betale renterne af gælden. Det giver mulighed for at fastholde det langsigtede perspektiv i arealudviklingen.

Derfor er der fastsat klare mål for selskabets økonomi og for alle forretningsområder.

At nå målene kræver en forøget indsats på flere fokusområder i By & Havn.

By & Havn skal kunne imødekomme efterspørgslen efter en mere bæredygtig udvikling samt skabe nye rammer for byens liv.

By & Havns ejere, kunder og slutbrugere forventer, at det bliver tydeliggjort hvilken merværdi, By & Havn leverer til dem.


Målene fordrer også fokus på at udvikle og drive By & Havn effektivt og professionelt. Det forudsætter, at selskabets kompetencer fortsat udvikles, så de matcher de udfordringer, der møder By & Havn.

By & Havn vil fortsat bidrage til hovedstadens bæredygtige udvikling – både de næste 4 år og i mange år derefter.

Carsten Koch
Bestyrelsesformand



Anne Skovbro
Administrerende direktør




FN'S VERDENSMÅL

Verdensmålene udgør 17 konkrete mål og 169 delmål, som forpligter alle FN's 193 medlemslande til helt at afskaffe fattigdom og sult i verden, reducere uligheder, sikre god uddannelse og bedre sundhed til alle, anstændige jobs og mere bæredygtig økonomisk vækst.



FUNDAMENT

By & Havn udvikler nye bykvarterer i København og driver Københavns Havn. Ambitionen er at skabe sunde, bæredygtige og sammenhængende bykvarterer af høj kvalitet med plads til fællesskaber, det gode liv i byen og en levende havn i samspil med københavnerne. By & Havns aktiviteter finansierer offentlig infrastruktur, der gør det lettere og mere bæredygtigt at være københavner.



By & Havn er med til at sikre, at hovedstaden udvikles bæredygtigt, og at det er attraktivt at bo og arbejde i København.

By & Havn er et udviklings- og driftsselskab, der leverer langsigtet og helhedsorienteret byudvikling og tager ansvar for at skabe sammenhængende og velfungerende bykvarterer i bl.a. Ørestad og Nordhavn.

Indtægter fra By & Havns aktiviteter går til fælles goder som f.eks. at betale større infrastrukturprojekter i København – herunder metroen samt byrum, kajstrækninger, brygger, parker og initiativer i de nye bykvarterer.

By & Havn er ejet i fællesskab af Københavns Kommune (95 pct.) og Staten (5 pct.) og drives på et forretningsmæssigt grundlag. Dette ejerskab giver By & Havn et langsigtet perspektiv og betyder, at By & Havn sikrer, at byen ikke udvikles fra grund til grund men til fremtiden – bykvarter for bykvarter.

By & Havn har ansvar for udvikling af bykvartererne og etablering af veje og kanaler, parkeringshuse, byrum og grønne områder. By & Havn sælger byggegrunde til forskellige investorer samt til alment boligbyggeri, og går aktivt ind i bylivsinitiativer hele vejen fra den første planlægning til beboerne er flyttet ind og bykvartererne lever.

By & Havn har ansvar for Københavns Havn. Havnen består af en erhvervshavn med container- og krydstogtterminal, som drives af Copenhagen Malmö Port AB, samt en levende rekreativ havn med bademuligheder, lystbåde, turbåde og andre rekreative aktiviteter.

OVERORDNEDE ØKONOMISKE MÅL FOR PERIODEN 2020-2023

Økonomiske mål

Målsætningen i strategiperioden 2020-2023 er at fortsætte den positive udvikling i By & Havns økonomi.

Målsætningen er at:

- Egenkapitalen forbedres med 3 mia. kr. i strategiperioden
- Egenkapitalen, som ved indgangen til strategiperioden forventes at være ca. -2,5 mia. kr., er positiv inden udgangen af strategiperioden
- De løbende indtægter fra driften skal kunne servicere renteudgifter til gælden
- De årlige nettofinansieringsudgifter udgør maks. 2,5 pct. p.a.
- Gælden holdes uændret i strategiperioden, hvis der ses bort fra By & Havns bidrag til Nordhavnstunnelen

Selskabet vil i strategiperioden have en betydelig investeringsportefølje for at færdiggøre byudvikling i Ørestad, men især for at forberede de kommende etaper af byudviklingen i Nordhavn. Det drejer sig f.eks. om udgifter til infrastruktur, byggemodning og parkeringsanlæg, som er en forudsætning for fremtidigt salg af byggeretter.

Indtægter fra den løbende drift er et vigtigt bidrag til at sikre servicering af selskabets gæld, som udgør ca. 13,2 mia. kr. Der er derfor fastlagt en række mål og udviklingsforudsætninger for de enkelte forretningsområder:

- Arealudvikling
- Parkering
- Udlejning
- Havnedrift og havnearealer

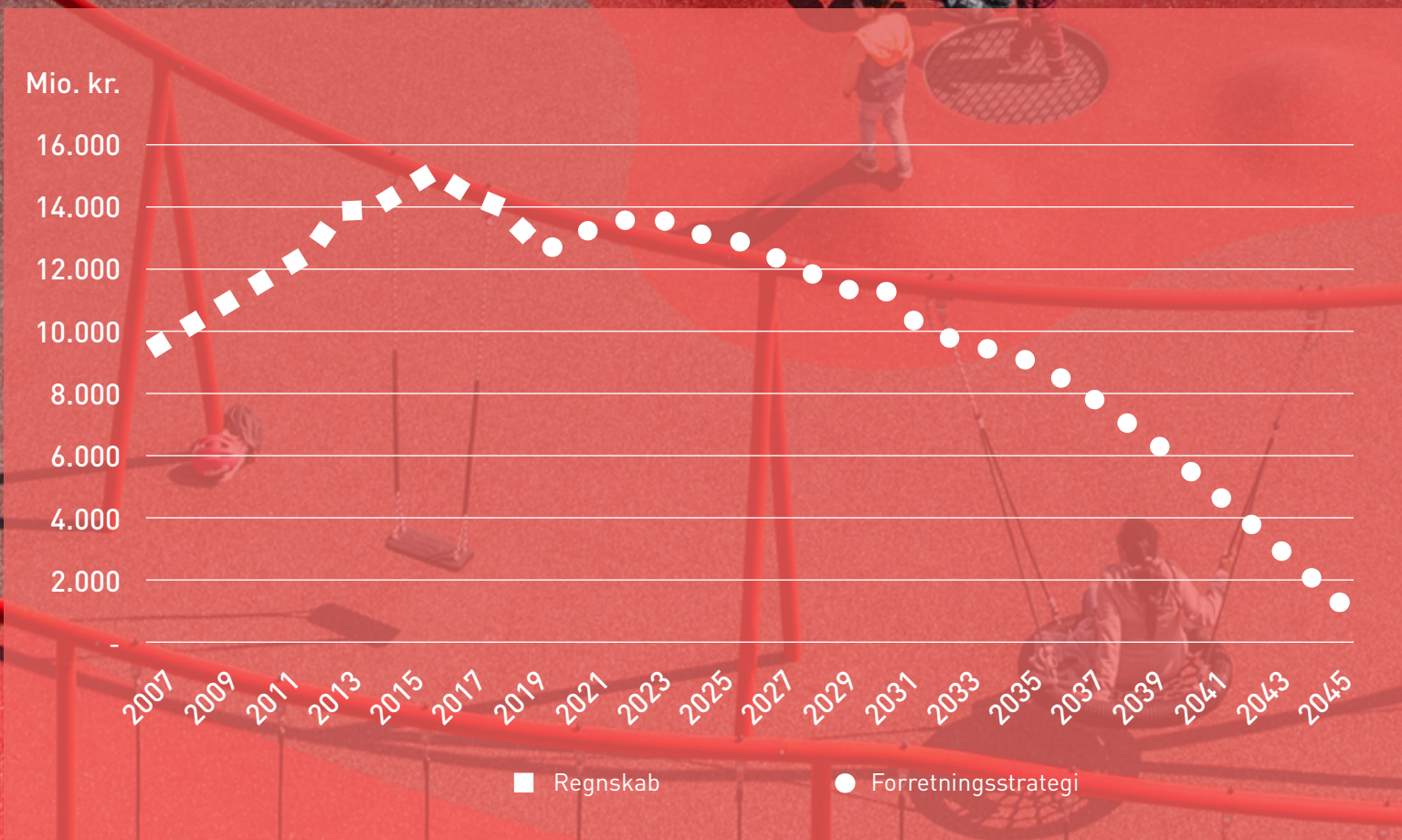
Projektselskaber knyttet til udvikling af arealer vil i strategiperioden få stigende betydning for selskabets resultat.

Forudsætninger for at nå målene

- At budgetreserven vedrørende Sydhavnsmetro ikke skal udbetales
- At der ikke sker yderlige negativ markedsværdiregulering af gæld

NOMINEL LANGFRISTET NETTOGÆLD

inklusive gæld til Københavns Kommune



AREALUDVIKLING

I strategiperioden vil der være et stigende ønske om at bosætte sig og arbejde i København, hvilket danner et godt udgangspunkt for en høj værdiskabelse.

Der er mulighed for at etablere og afsætte flere boliger, som er mindre end de familieboliger, der har præget nyopført byggeri de senere år.

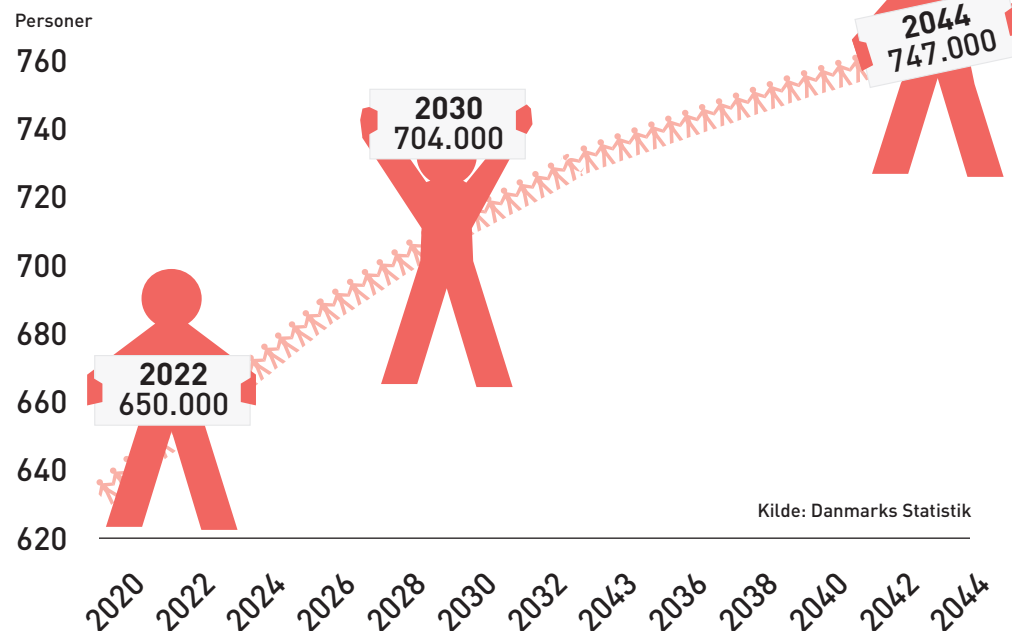
Salgsvolumen og mulighederne for at udvikle selskabets arealer i strategiperioden er dog begrænset af planmæssige og praktiske forhold. Salgsmulighederne afhænger desuden af den generelle økonomiske udvikling samt udviklingen på ejendomsmarkedet for så vidt angår konjunkturer, renteniveau og konsekvenser af ejendomsskatteformen i 2021.

Der er kun få muligheder for at bygge flere boliger i Ørestad ud over Vejlands Kvarter. Udviklingen i Nordhavn er begrænset, indtil Nordhavnstunnelen er etableret.

By & Havn vil i strategiperioden søge at sælge ca. 250.000 etagemeter boligbyggeret. Knap halvdelen af salget knytter sig til Vejlands Kvarter og Stejlepladsen, hvor byggeretter indskydes i projektselskaber i perioden.

I strategiperioden vil By & Havn søge at sælge ca. 350.000 etagemeter erhverv, primært i Nordhavn. Heraf er der for ca. 150.000 etagemeter allerede indgået salgsaftaler, som først bogføres i

Befolkningsfremskrivning (i tusinder)



strategiperioden, og ca. 50.000 etagemeter forventes udnyttet til offentlige formål. Herefter udestår salg til erhverv på ca. 150.000 etagemeter i strategiperioden.

By & Havns salg i strategiperioden vil skabe grundlag for etablering af ca. 3.000 nye boliger. Dette skal ses i forhold til, at der på baggrund af den demografiske udvikling i Københavns Kommune forventes behov for 19.000 nye boliger i perioden.

By & Havn vil i strategiperioden skulle gennemføre investeringer i infrastruktur og byggemodning for ca. 2 mia. kr., heraf ca. 1 mia. kr. til finansiering af Nordhavnstunnelen.

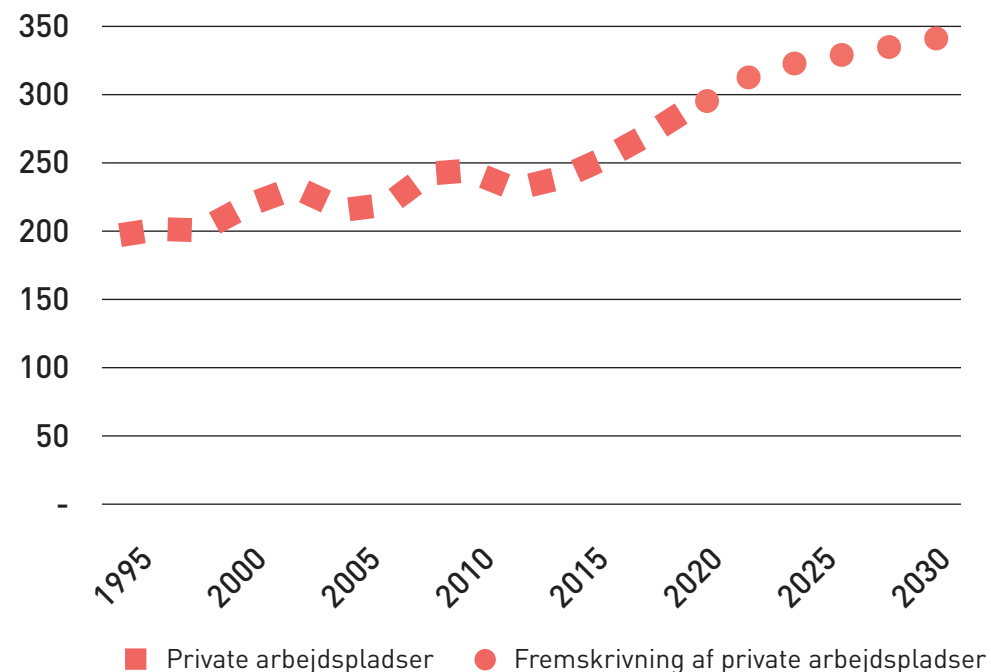
Investeringerne vil overvejende have betydning for salg efter strategiperioden. Tidspunkt og strategi for disse investeringer vil derfor løbende blive holdt op imod markedsudviklingen.

Byggemodning er forudsætningen for værdiskabelse i de kvartaler, der udvikles, men det er også afgørende, at omkostningerne til gode byrum og infrastruktur afspejles i indtægterne fra salg af byggeretter.

By & Havn vil i strategiperioden have fokus på styring af omkostningerne til byggemodning og infrastruktur, bl.a. gennem nøgletal, valg af entreprisform og tydeliggørelse af de omkostningsdrivende elementer.

By & Havn vil i strategiperioden lægge vægt på, at udvælgelse af købere til byggefelter så vidt muligt sker gennem en transparent proces, hvor købere, som bedst leverer i forhold til By & Havns ambitioner, har førsteprioritet. Salgskontrakter, der fastholder køberne på de intentioner, som de er blevet valgt på, vil fortsat være et fokus for selskabet.

Private arbejdspladser i København (i tusinder)



Mål for arealudvikling

- Salg af byggeretter på ca. 3,4 mia. kr.
- Samlet salg af 250.000 etagemeter boligbyggeretter, svarende til i gennemsnit ca. 60.000 etagemeter årligt
- Samlet salg af 300.000 etagemeter til erhverv
- Samlet salg af 50.000 etagemeter til offentlige formål, f.eks. daginstitutioner, skoler, idrætsfaciliteter og grønne områder
- Indgåelse af samarbejdsaftaler med Københavns Kommune, der sikrer, at offentlige institutioner etableres i takt med byudviklingen
- Konvertering af byggeret fra erhverv til bolig i Ørestad
- Flere mindre boliger end hidtil i de nye byområder
- Etablering af almene boliger i overensstemmelse med Københavns Kommunes målsætninger gennem samarbejdsaftaler med almene boligselskaber
- I nye områder (Holm 8 og Levantkaj) holdes omkostningerne til byggemodning på højst 1.800 kr. pr. etagemeter byggeret i gennemsnit
- Planlægning af hele Levantkaj og Holm 8 i Nordhavn, så der er en pipeline for nye salg, når åbningen af Nordhavnstunnelen nærmer sig

Forudsætninger for at nå målene

- Flytning af containerterminalen fra Levantkaj senest i 2022
- Kommuneplan 2019 vedtages med de ændringer, som ligger i forslag til Kommuneplan 2019
- Kommuneplanrammerne vedrørende krav til boligstørrelser ændres med Kommuneplan 2019
- Lokalplaner for Levantkaj, Holm 8, Sundmolen, Vejlands Kvarter og Stejlepladsen vedtages. Hertil kommer en række mindre lokalplaner og tillæg til eksisterende lokalplaner
- Rettidig etablering af parkeringsfaciliteter på Kronløbsøen



UDLEJNING

By & Havn råder over en omfattende og sammensat udlejningsportefølje med ca. 700 lejemål. Areallejen stammer overvejende fra lagerbygninger på lejet grund og pladskrævende virksomheder i Ydre Nordhavn. Det er anvendelser, som kommer under pres i takt med, at byudviklingen nærmer sig Ydre Nordhavn.

I strategiperioden vil tabte lejeindtægter fra arealleje i Nordhavn kunne erstattes af udvikling og konvertering af selskabets udlejningsejendomme på Sundmolen og ved Indiakaj.

På Sundmolen vil investeringer i konvertering af eksisterende lagerejendomme muliggøre udvikling af moderne og effektive kontorarealer. Der er en stigende efterspørgsel efter flerbrugerkontorer med fokus på fælles faciliteter.

By & Havn vil udarbejde en strategi vedrørende udlejning, der rummer en investeringsplan og forskellige modeller for, hvordan selskabet organisatorisk kan understøtte strategien. Strategien vil desuden have fokus på at udvikle bæredygtige erhvervslejemål med effektiv ressourceanvendelse.

Desuden vil By & Havn gennem udlejning understøtte midlertidige/tidsbegrænsede, rekreative eller bylivsskabende aktiviteter, som bidrager til udviklingen i Ørestad og Nordhavn.

Mål for udlejning

- Den samlede årlige bruttoleje for erhverv i størrelsesordenen 200 mio. kr. forøges med 50 mio. kr. ved udgangen af strategiperioden til trods for afvikling af bygnings- og areallejemål i Nordhavn
- Resultatforbedring på 20 mio. kr. fra udlejning
- Højere grad af bæredygtighed og ressourceoptimering i egne udlejningsejendomme
- Udvikling og udlejning til midlertidige aktiviteter i og omkring Nordhavn

Forudsætninger for at nå målene

- Gennemførelse af omfattende reovering og konvertering af pakhuse på Sundmolen til en forventet investering i størrelsesordenen 300 mio. kr.
- Systematisering og effektivisering af bygningsdrift og vedligeholdelse, således at denne svarer til, at ejendommene opgraderes

2



Parkering forbudt
på pladsen

63

NISSAL

1



PARKERING

By & Havn skal tilvejebringe ca. 3.000 permanente parkeringspladser i perioden. Der skal derfor investeres i fem parkeringshuse, hvortil kommer to parkeringsanlæg i kælderkonstruktion.

Etableringen af nye parkeringspladser er en forudsætning for realisering af den byudvikling, der forventes i strategiperioden.

Dette forudsætter betydelige anlægsinvesteringer, men vil også forøge selskabets løbende indtægter fra parkeringsområdet.

By & Havn vil i strategiperioden fortsat selv eje parkeringshuse og opføre nye parkeringshuse. Muligheden for at frasælge eller indgå i partnerskaber om parkeringsfaciliteter i færdigudviklede områder vil løbende blive vurderet. Det er målsætningen, at driftsomkostningerne pr. plads reduceres.

By & Havn er opmærksom på den teknologiske udvikling omkring bl.a. selvkørende biler, elbiler og ændrede bilejerskabsmønstre. Disse skaber usikkerhed om efterspørgslen efter parkeringspladser på længere sigt. Vurderingen er dog, at der fortsat er et mobilitetsbehov og dermed også et parkeringsbehov, men at der sker en ændring i ejerformer og brændstof.

Mål for parkeringsområdet

- I 2023 øges omsætningen fra parkeringsområdet med 45 pct. til 130 mio. kr.
- Udgifter til drift og administration reduceres med 10 pct. pr. plads frem til 2023 i forhold til 2018
- Anlægsudgift pr. plads i konventionelle parkeringshuse må ikke overstige 150.000 kr. i 2018-priser
- Samme høje krav til miljø og bæredygtighed ved anlæg og drift af parkeringshuse som til øvrigt byggeri
- Mindst ét parkeringsanlæg vil som forsøgsprojekt blive etableret med særligt fokus på løsninger, der tager højde for usikkerheden vedrørende den langsigtede udvikling på parkeringsområdet
- Udvikling af ny model for etablering af elladestandere i parkeringshuse, der tager højde for udviklingen i efterspørgsel og teknologi
- Vurdering af behov for parkering af delebiler og håndtering heraf i samarbejde med markedsaktører

Forudsætninger for at nå målene på parkeringsområdet

- De juridiske rammebetingelser for parkeringsområdet er uændrede
- Investeringer i parkeringsfaciliteter i perioden på ca. 800 mio. kr. inkl. køb af pladser på Kronløbsøen
- Parkeringskældereren på Marmormolen afhændes i perioden



HAVNEDRIFT OG HAVNEANLÆG

Havnedrift og havneanlæg er en væsentlig aktivitet og indtægtskilde for By & Havn. Erhvervshavnen, som drives af Copenhagen Malmö Port AB (CMP), bidrager til en bæredygtig godstransport og til By & Havns løbende cash-flow.

Samtidig er der udfordringer i forholdet mellem havnedrift og byudvikling. Derfor afsøges nye løsninger til en mere bæredygtig havnedrift i erhvervshavnen.

Nye lejeaftaler med CMP skal sikre mulighederne for langsigtet udvikling af en bæredygtig og effektiv erhvervshavnedrift i København for både krydstogtskibe, containerskibe og bulk/olie. Dette skal ske under hensyntagen til byudviklingen og etableringen af Lynetteholm.

Etableringen af Lynetteholm forventes påbegyndt i strategiperioden i regi af et datterselskab. Herved bidrager By & Havn til, at der uden afbrydelser kan deponeres ren og forurenede jord i Københavns Kommune, og skaber grundlag for fremtidig klimasikring og byudvikling. Jorddepotet i Nordhavn, som har bidraget væsentligt til selskabets cash-flow, forventes opfyldt i starten af strategiperioden for så vidt angår den forurenede jord og omkring slutningen af strategiperioden for så vidt angår den rene jord.

Den rekreative havn

Den rekreative havn udvikles i overensstemmelse med havnestrategien som er hovedstadens blå samlingspunkt, der binder Københavns havnenære bydele sammen.

By & Havn arbejder for at skabe plads til flere aktiviteter i den rekreative havn. Desuden skal der være trygge rammer og en god havnekultur for det gode sociale liv i og omkring havnen.

By & Havn vil i løbet af strategiperioden gennemføre en omlægning af takststrukturen for vandarealleje, så den understøtter havnestrategiens mål og øger lejeindtægterne.



Mål for havnedrift og havneanlæg

- I 2023 udgør lejebetalingen fra CMP min. 120 mio. kr.
- Flere brugere af den rekreative havn
- Vandarealleje forøges med 10 mio. kr.

Forudsætninger for havnedrift og havneanlæg

- Lovgrundlag for etablering og selskabsdannelse vedrørende Lynetteholmen
- Afklaring af Prøvestenens fremtidige anvendelsesmuligheder på længere sigt senest ved udgangen af 2021, jf. mulighed for zoner i "Initiativer til styrkelse af hovedstadsområdet"
- Fornyet lejeaftale med CMP og aftaler med Malmø Stad
- Der investeres i ny krydstogtkaj og containerterminal for CMP (ca. 700 mio. kr.). CMP betaler finansieringsleje af investeringen
- Myndighedsgodkendelse af VVM for Lynetteholm
- Fondsfinansiering til at skabe tryggere rammer i havnen og fremme den gode havnekultur

PROJEKT- OG DATTERSELSKABER

En række af By & Havns aktiviteter sker i joint ventures og associerede selskaber, hvor By & Havn indgår i et partnerselskab med eksterne parter.

Copenhagen Malmö Port AB og Lynetteholm I/S er behandlet under havnedrift og havneanlæg.

Projektselskaber etableres for at få løst byudviklingsopgaver, som er væsentlige for By & Havn, og som ikke kan forfølges ved blot at sælge byggeretter.

Etableringen af projektselskaber giver desuden mulighed for, at By & Havn kan indgå i flere led af værdikæden og dermed skabe en større indtjening samtidig med, at der bibringes relevante kompetencer og kapital fra eksterne parter.

Projektselskaberne skal som udgangspunkt selv tilvejebringe en del af finansieringen på almindelige markedsmæssige vilkår. Det giver en god markedsafprøvning af business-casen. Ved etablering af projektselskaber stræbes der normalt efter en soliditet på 50 pct.

By & Havn vil have et stigende fokus på risici i perioden. Ved etablering af projektselskaber gennemføres desuden en risikovurdering, både af de enkelte projekter og den strategiske og økonomiske risiko for By & Havn samlet set.

Projektselskaberne har i udgangspunktet en tidsbegrænset opgave og afvikles, når opgaven er opfyldt.

I strategiperioden opereres der med store indskud i selskaberne vedrørende Vejlands Kvarter, Stejlepladsen og Tunnelfabrikken.

De væsentligste projektselskaber er:

- Kronløbsøen
- Detailhandelselskabet i Århusgadekvarteret
- Selskab vedrørende Vejlands Kvarter og selskab vedrørende Stejlepladsen
- Selskab vedrørende Tunnelfabrikken

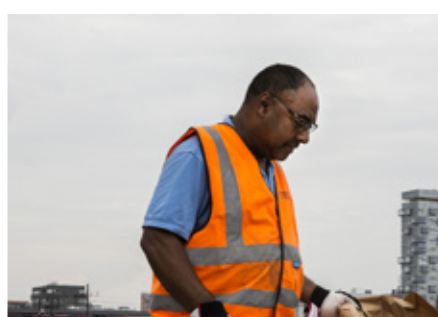
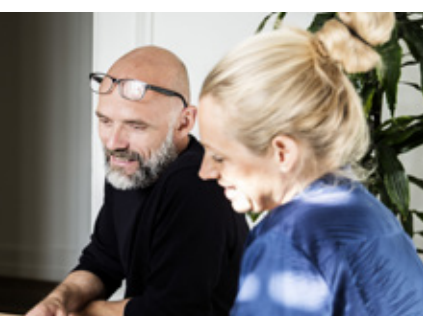
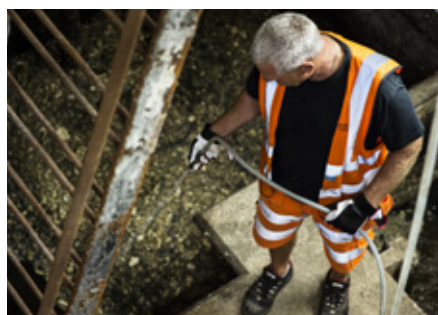


Mål vedrørende projekt- og datterselskaber

- Projektselskaberne skal samlet give en værdiskabelse på 250 mio. kr., mens der er et negativt cash-flow på ca. 140 mio. kr.
- Kronløbsøen er realiseret
- Detailhandelsselskabet i Århusgadekvarteret er realiseret
- Projektselskaber for Vejlands Kvarter og Stejlepladsen er godt i gang, og de første byggerier ibrugtages

Forudsætninger vedrørende projekt- og datterselskaber

- Udarbejdelse af delstrategi for aktivt medejerskab i projekt- og datterselskaber, herunder også kriterier for at indgå i projekt- og datterselskaber samt håndtering og tydeliggørelse af risici forbundet med projektselskaber på både enkelt-selskabs- og porteføljeniveau







FOKUSO

Ø MRÅDER

DER ER UDVALGT TRE FOKUSOMRÅDER FOR DEN KOMMENDE STRATEGIPERIODE, SOM SKAL BIDRAGE TIL REALISERINGEN AF FORRETNINGSOMRÅDERNES MÅL OG DE ØKONOMISKE MÅL, DER ER OPSTILLET FOR BY & HAVN I STRATEGIPERIODEN 2020-2023.

BÆREDYGTIG BYUDVIKLING OG BYLIV

By & Havn leverer langsigtet, bæredygtig og helhedsorienteret byudvikling. Energi- og ressourceeffektivitet, miljø og klimatilpasning indtænkes i overensstemmelse med FN's 17 Verdensmål, og samtidig understøttes fællesskaber, sundhed og godt byliv.

By & Havns bykvarterer bruger arealer og ressourcer effektivt, så der er plads til grønne og blå friarealer, der både kan fungere som skybruds- og klimasikring, give grobund for biodiversitet og give gode rammer for en sund livstil med fysisk udfoldelse og plads til fællesskaber.

Bykvartererne er energieffektive på grund af nærhed til højklasset kollektiv transport, korte cykelafstande, og fordi nybyggede tætte bebyggelser er mere energi- og ressourceeffektive end mere spredt bebyggelse.

By & Havn lægger vægt på at fremme den sociale sammenhængskraft igennem etablering af grundejerforeninger, idrætsklubber og bylivsfremmende initiativer.

By & Havn bæredygtighedscertificerer efter DGNB alle nye byområder til platin. Desuden vil der ved salg af byggeretter fortsat blive stillet krav om, at byggerierne skal DGNB-certificeres til guld.

Målet er, at byggeri og bykvarterer på arealer, By & Havn sælger, ligger blandt markedets bedste hvad angår ressourcevenligt byggeri, grønne løsninger og lavt energiforbrug. Dette gælder også selskabets eget byggeri af f.eks. parkeringshuse mv.

Selskabet går foran med en række profilprojekter, der kan være med til at igangsætte et levende bymiljø samt fremme livskvalitet, sundhed og fællesskaber. By & Havn bidrager til at udvikle lokale fællesskaber, bl.a. ved at starte grundejerforeninger og idrætsklubber.

En række profilprojekter skaber merværdi for slutbrugerne og har en positiv forretningsmæssig effekt. Desuden vil By & Havn søge fondsfinansiering eller anden samfinansiering til projekter, hvor der ikke ses en forretningsmæssig effekt.

Dertil indgår By & Havn i udvalgte strategiske partnerskaber, der udvikler ny viden om bæredygtighedsproblemstillinger, f.eks. energieffektive løsninger, bæredygtig mobilitet, cirkulær økonomi i byggeri og anlæg eller effekten af bylivsprojekter.

Profilprojekter i strategiperioden

- Visionerne for fremtidig brug af Tunnelfabrikken og Svanemølleværket skal realiseres i samarbejde med eksterne parter
- Det Flydende Aktivitetshus, Byens Hus og Naturpark Amager skal færdiggøres
- Midlertidig anvendelse af arealer i Nordhavn med henblik på at fremme et levende bymiljø
- Partnerskab med lokale aktører med henblik på at etablere idræts- og kulturfaciliteter
- Partnerskaber for at etablere fællesskaber og foreningsaktiviteter i nye byudviklingsområder
- Partnerskaber med henblik på at teste og udvikle fremtidens bæredygtige løsninger i de nye bykvarterer
- Partnerskab med henblik på opførelse af nye boligtyper, der understøtter fællesskaber og aktiviteter, f.eks. på tværs af generationer
- Implementering af havnestrategien, der understøtter fællesskaberne omkring den rekreative havn

STÆRKE KOMPETENCER OG EFFEKTIV DRIFT



By & Havn har sat ambitiøse mål for den kommende periode. Realisering af målene forudsætter, at By & Havn udvikler og styrker kompetencerne inden for flere af forretningsområderne.

På tværs af selskabets forretningsområder skal der være fokus på:

- Kunder og slutbrugere
- Stærkere analyse- og datagrundlag
- Kompetencer, der matcher de stigende krav til indtjeningen
- Stigende effektivitet i anlæg og drift
- Risikostyring
- Aktiv ejerstrategi for styring af projekt- og datterselskaber
- Ny projektmodel

Kunde- og slutbrugerfokus hænger i høj grad sammen med de analyser og data, der skal indhentes i relation til selskabets arbejde med kommunikation, men også i relation til forretningsudviklingen og konkrete projekter.

Målene kan ikke nås uden et styrket ledelsesgrundlag, hvor forretningsstrategiens mål omsættes til klare mål for medarbejderne.

Strategien vil blive omsat i årlige mål- og handlingsplaner, som overføres til personlige operationelle mål for den enkelte medarbejder. Heri vil indgå kompetencebehov.

En stor del af selskabets aktiviteter udføres i stigende grad i en projektorganisering. Dette forbedrer både resultaterne og effektiviteten, og skal styrkes ved at udvikle en ny projektorganisering i selskabet.

En ny projektmodel skal sikre tydeligt ansvar, effektivisering, høj faglig opgaveløsning, erfarings- og vidensopsamling også af nøgletal, dokumentation og effektiv brug af ressourcer.

For at skabe tydelige rammer for samarbejdet og vejen mod de fastsatte mål vil der i strategiperioden også blive arbejdet med selskabets fælles værdier. I fællesskab vil der blive arbejdet med at finde frem til og vedtage selskabets værdier for samarbejde.

OMDØMMER



Det tager lang tid at bygge et godt omdømme op. Det tager til gengæld meget kort tid at ødelægge det igen. Det har By & Havn oplevet før, bl.a. omkring Ørestad Fælled Kvarter, og det er forretningskritisk, når omdømme og troværdighed er under pres.

By & Havns omdømme og image vil være et fokusområde, både i forhold til realiseringen af konkrete projekter og i forhold til at synliggøre By & Havns positive bidrag til Københavns og havnens udvikling.

Et forbedret omdømme er afgørende for By & Havns forretning og er en forventning hos ejere, kunder og slutbrugere.

By & Havns omdømme er tæt knyttet til de bykvarterer, By & Havn er med til at udvikle, men også til havnens udvikling. Derfor vil By & Havn løbende måle tilfredsheden hos de tusindvis af beboere i udviklingsområderne og de aktive brugere i havnen.

En gang årligt vil der blive udgivet en "State of the Union"-rapport, der fortæller de gode historier fra områderne.

By & Havn skal være åben og tillidsfuld i mødet med borgerne, bl.a. gennem inddragelse, jævnlige borgermøder og dialog med beboerne i de nye bykvarterer samt i besvarelse af henvendelser og på sociale medier.

By & Havn vil løbende arbejde for at sikre transparens i sine processer og beslutninger.

Derudover vil By og Havn hos beboerne i de nye bykvarterer og københavnerne generelt være kendt for:

- Bæredygtig og helhedsorienteret byudvikling for de næste generationer
- En åben og tryk havn for alle
- Grønne løsninger
- Sociale fællesskaber og foreninger
- Imødekommenhed, dialog og samarbejde
- Professionel, bæredygtig og ansvarlig drift

Mål for image og kommunikation

- By & Havn skal mindst være på niveau med sammenlignelige styrelser og organisationer i målinger af omdømme og troværdighed
- By & Havns indsats for bæredygtig byudvikling i enkeltprojekter og hele bykvarterer skal være velkendt hos både interessenter og offentligheden
- Tilfredsheden med bykvartererne blandt beboere i Nordhavn og Ørestad skal være stigende

