

NOTAT

BY&HAVN



28. januar 2016

FORRETNINGSSTRATEGI

for

Udviklingsselskabet By & Havn I/S 2016-2019

NOTAT

Side 2 af 27

0.	Resumé	3
1.	By & Havns mission.....	6
2.	Vision for Arealudvikling	6
3.	Vision for Havnedrift	7
4.	Økonomiske mål for 2016-2019	7
4.1	Egenkapital.....	7
4.2	Gæld.....	8
5.	Strategi for Arealudvikling	11
5.1	Planlægning	11
5.2	Bæredygtige bydele	12
5.2.1	Byliv	12
5.2.2	Miljø	13
5.3	Tilvejebringelse af infrastruktur	14
5.4	Salgsstrategi.....	15
5.5	By & Havns deltagelse i hele værdikæden	18
6.	Konkrete mål for Arealudvikling 2016-2019	19
6.1	Ørestad.....	19
6.2	Sydhavnen	20
6.3	Christiansholm.....	20
6.4	Nordhavn	21
7.	Udlejning og Parkering	23
7.1	Udlejning og Parkerings økonomiske betydning	23
7.2	Udlejningsstrategi.....	23
7.3	Parkeringsstrategi	25
8.	Havnedrift	26

NOTAT

0. Resumé

Side 3 af 27

By & Havns mission

By & Havn er ejet af Københavns kommune (95 pct.) og Staten (5 pct.). De overordnede rammer er fastlagt ved lov. Ifølge loven er selskabets mission følgende:

Selskabet skal på et forretningsmæssigt grundlag forestå udviklingen af selskabets arealer samt forestå havnedriften i Københavns Havn.

By & Havns vision

Arealudvikling: By & Havn skaber levende bydele af international klasse.

Som en integreret del af arealudviklingen driver selskabet forretningsområderne Udlejning og Parkering, der er vigtige for at sikre, at selskabet kan tilbagebetale sin gæld.

Havnedrift: *By & Havn driver en effektiv erhvervshavn i samspil med en moderne storby.*

Økonomiske mål for 2016-2019

De overordnede økonomiske styringsparametre er at forbedre egenkapitalen og nedbringe gælden. Selskabet har medio 2015 en negativ egenkapital på ca. 5 mia. kr. og en nominel gæld på ca. 16 mia. kr.

Mål 1: Egenkapitalen forbedres med 1.000 mio. kr. i strategiperioden 2016-2019.

Mål 2: Ved udgangen af strategiperioden skal den løbende pengestrøm fra driften mindst svare til realforrentningen af selskabets gæld

Mål 2 opnås gennem styring mod tre pejlemærker:

- 1: Den løbende pengestrøm fra den primære drift er større i 2019 end i 2015.
- 2: Der opnås salgsindtægter på netto 2,9 mia. kr. i strategiperioden.
- 3: De årlige finansieringsudgifter udgør maksimalt 1,5 pct. i 2019.

Arealudvikling

Planlægning og bæredygtighed

By & Havn anvender en helhedsorienteret tilgang til byudviklingen, hvor der fra den tidlige planfase indarbejdes de nødvendige hensyn, som kan sikre en både miljø-mæssig, social, bylivsmæssig og økonomisk bæredygtig udvikling i samspil med infrastrukturen. Dette er en nødvendig forudsætning for at opnå de højeste priser og sikre en øget værdiskabelse på både kort og længere sigt.

Før der sker salg, sikrer selskabet altid, at der er tilvejebragt en lokalplan for det pågældende område. Målet er at sikre fleksible lokalplaner for bedre at kunne tilgodese bevægelser i markedet

NOTAT

Side 4 af 27

Gennem god planlægning skal sikres, at selskabet har de rette varer på hylden i rette tid. Da planprocesser tager tid, rækker arbejdet med planforhold reelt længere ud end den næste 4-årige periode. Det strategiske fokus vil være på at sikre en pipeline af salgsmuligheder, når markedet for salg af byggeret er gunstigt.

Infrastruktur

Hovedreglen er, at By & Havn tilvejebringer infrastrukturen i de nye byområder i form af veje, kanaler, brygger, parker m.m. Formålet er at sikre en sammenhængende udbygning af en infrastruktur med høj kvalitet.

By & Havn skal ikke eje infrastrukturen i de enkelte områder. Efter etableringen overdrages ansvaret i stedet til grundejerforeningerne i de pågældende områder.

By & Havns deltagelse i hele værdikæden

By & Havn tager i visse tilfælde del i hele værdikæden, dvs. at selskabet også deltager i byggeri og efterfølgende udlejning/salg. Selskabet indgår derfor normalt alene i sådanne projektselskaber, når der foreligger en særlig begrundelse, og hvor en ekstern partner besidder kompetencer, som selskabet ikke selv råder over. By & Havns deltagelse i projektselskaber er begrænset i omfang og tid.

I strategiperioden ventes tre projektselskaber at blive likvideret eller solgt fra.

Salgsstrategi

By & Havn sælger både til boligformål og til erhvervsformål. Markedsbetingelserne er lige nu og i de kommende år vidt forskellige for de to områder. For boligformål er afsætningsmulighederne gode, hvilket forsøges udnyttet ved salg i flere af selskabets områder. For salg til erhvervsformål er der skærpet konkurrence fra ledige kontorlejemål i København og udbuddet i omegnskommunerne. Fokus for By & Havn vil være tiltrækning af erhverv til Ørestad, herunder internationalt orienterede virksomheder.

By & Havn sælger til markedspris. I perioder med lavkonjunktur, hvor markedsprisen er lav, er det ikke sikkert, at det er fordelagtigt for selskabet at sælge. I salgsprocessen anvendes forskellige værktøjer til at finde den rette markedspris, herunder udbud.

Salgs mål i strategiperioden

I strategiperioden 2016-2019 er det målet at sælge godt 600.000 etagemeter byggeretter, hvoraf knap 60 pct. er til boligformål og godt 40 pct. er til erhvervsformål.

Udlejning

Mange af lejemålene ligger i selskabets udviklingsområder, dvs. områder, som endnu ikke er udlagt til bymæssig anvendelse, eller som er under omdannelse til dette formål. Selskabet har erfaring for, at det ikke er hensigtsmæssigt at sælge udlejningsejendomme før områderne er fuldt udviklede. I tilfælde, hvor selskabet har lejemål i fuldt udviklede områder, overvejes det løbende, om det er bedre at sælge lejemålene.

I strategiperioden vil der blive foretaget enkelte salg. Der er tale om et par areallejemål i Tulipan-området ved Langelinie. Desuden vil der i Århusgadekvarteret være salg af lejemål til detailhandelsselskabet, som By & Havn har sammen med NREP.

Det er målet, at lejeindtægterne i den kommende strategiperiode fortsat øges ved indretning af moderne lejemål i gamle pakhuse i de dele af selskabets områder, som er under byudvikling.

Ses der bort fra engangs-lejeindtægter, er det målet, at der i strategiperioden sker en fremgang i omsætningen på godt 20 mio. kr. Sammenholdt med en omkostningsfokusering er det målet, at forretningsområdet Udlejning kan øge dækningsbidraget med 10 mio. kr. i strategiperioden.

Selskabet vil i den kommende strategiperiode søge at overdrage driften og administrationen af vandarealer i Syd- og Inderhavnen til Københavns Kommune, da arealerne primært anvendes til rekreative formål.

Parkeringsstrategi

By & Havn ejer og driver ca. 5.300 parkeringspladser. I den kommende strategiperiode ventes antallet af parkeringspladser udvidet til ca. 7.000.

Den samlede omsætning på området er i 2015 på 54 mio. kr. med et dækningsbidrag på 38 mio. kr. Det er målet at forbedre dækningsbidraget til 53 mio. kr. i 2019.

Når et byområde, hvor By & Havn har tilvejebragt parkeringsanlæggene, er færdigudviklet og By & Havns byggeretter er solgt, vil det blive overvejet, om det kan være hensigtsmæssigt at frasælge parkeringsanlæggene.

Målet er, at parkeringsanlægget under Marmormolen og parkeringsanlægget under Amerika Plads afhændes i strategiperioden.

Havnedrift

Det er målet, at dækningsbidraget for udlejning af havnearealer m.m. stiger fra 55 mio. kr. i 2015 til 85 mio. kr. i 2019.

I strategiperioden skal der investeres for ca. 100 mio. kr. i de nye tørbulkarealer på den sydlige del af Prøvestenen. By & Havn finansierer investeringen mod at CMP betaler finansleje.

Containerterminalen på Levantkaj skal flyttes for at gøre plads til den kommende byudvikling. Det er målet, at terminalen kan flyttes fra området i 2019.

NOTAT

Side 6 af 27

1. By & Havns mission

Selskabet, der er ejet af Københavns kommune (95 pct.) og Staten (5 pct.), har fået de overordnede rammer fastlagt ved lov. Ifølge loven er selskabets mission følgende:

Selskabet skal på et forretningsmæssigt grundlag forestå udviklingen af selskabets arealer samt forestå havnedriften i Københavns Havn.

Udviklingsselskabet By & Havn drives på forretningsmæssige vilkår. Selskabet har medio 2015 en negativ egenkapital på ca. 5 mia. kr. og en nominel gæld på ca. 16 mia. kr.

Bortset fra havnedriften og eventuelle nye opgaver, som ejerne vælger at lade selskabet udføre, er By & Havn et afviklingsselskab, hvor "sidste mand lukker og slukker". Med den rummelighed, der er i Nordhavn og i Ørestad, vil de sidste byggeretter først være solgt og udviklet om 30-50 år.

Det overordnede økonomiske mål er at sikre, at selskabet til sin tid kan likvideres som et solvent selskab.

Ved siden af havnedriften og arealudviklingen driver selskabet udlejning og parkering, som er væsentlige forretningsområder i forbindelse med arealudviklingen. Samtidig er de vigtige for at sikre, at selskabet kan tilbagebetale sin gæld.

Selskabet har løbende fokus på de af selskabets ejere vedtagne politikker, visioner og strategier som f. eks. erhvervspolitik, vision for alsidig beboersammensætning samt klimaplaner. Disse politikker mv. implementeres når dette er foreneligt med selskabets stiftelsesgrundlag, herunder forretningsmæssig ageren.

2. Vision for Arealudvikling

Selskabet har fastlagt følgende vision for arealudviklingen:

By & Havn skaber levende bydele af international klasse.

Valget af vision skal ses på baggrund af, at selskabet ejer en meget stor del af de fremtidige byudviklingsområder i København. Selskabets eksistensberettigelse er derfor, at der er tiltro til, at selskabet kan leve op til denne vision. Samtidig er værdien af og interessen for selskabets arealer meget afhængig af den kvalitet, som selskabet leverer.

Visionen indebærer, at bydelene i Ørestad, Sydhavnen og Nordhavn skal være attraktive for beboere, virksomheder og besøgende. Bydelene skal både opleves som integrerede dele af København og besidde deres egen identitet understøttet af en særlig egenart. Dette forudsætter en helhedsorienteret tilgang til såvel planlægningen som den efterfølgende salgs- og realiseringsfase.

By & Havn har et langt udviklingsperspektiv. I relation til udviklingen af selskabets arealer er det selskabets mål at indarbejde bæredygtighed - både i forhold til det miljømæssige, sociale og økonomiske perspektiv. Fokus er rettet mod, at selskabets områder får en balanceret blanding af boliger og erhverv, diversitet i boligstørrelser og ejerforhold, adgang til detailhandel og særligt dagligvarehandel, adgang til skoler og dagsinstitutioner, miljømæssigt effektive energiløsninger, grønne og rekreative områder samt et varieret udbud af kultur- og idrætstilbud.

Realiseringen af visionen forudsætter planlægning og realisering af en række bylivsfremmende tiltag, som dels understøtter det enkelte byområdes identitet, dels bidrager til et levende, mangfoldigt og bæredygtigt bymiljø. Det drejer sig om tiltag, som markedet ikke i en tidlig fase automatisk leverer, herunder aktiviteter, der er med til at kickstarte bylivet i de nye byudviklingsområder.

3. Vision for Havnedrift

Selskabet har fastlagt følgende vision for havnedriften:

By & Havn driver en effektiv erhvervshavn i samspil med en moderne storby.

Havnen er en bærende del af Københavns identitet. Den sikrer både en effektiv og bæredygtig transport af forsyninger til og fra byens erhvervsliv samt bidrager til byens turisterhverv gennem en tilgang af turister via et stort antal krydstogtanløb.

Der kan opstå konflikt mellem havnedrift og byudvikling. Da ejerskabet til såvel byudviklingsinteresser som havneinteresser er lagt i By & Havn, er der de bedste forudsætninger for at undgå en konflikt.

4. Økonomiske mål for 2016-2019

4.1 Egenkapital

En positiv egenkapital indebærer, at værdien af aktiverne overstiger gældsforpligtelser og andre forpligtelser. En positiv egenkapital er således udtryk for, at når selskabets aktiver er realiseret om 30-50 år, kan selskabet likvideres som et solvent selskab forudsat, at der ikke over tid sker negative forskydninger i værdisætningen af aktiver og passiver. Derfor er det overordnede mål at få en positiv og voksende egenkapital.

Baggrunden for, at selskabet i den nuværende situation med en negativ egenkapital på 5 mia. kr. overhovedet som realistisk mål kan have en positiv og stigende egenkapital, skyldes hovedsageligt tre faktorer:

- Medio 2015 er der en negativ værdiregulering af den fastforrentede gæld på godt 2 mia. kr. Markedsværdien af gælden er øget i takt med det faldende renteniveau. Imidlertid vil denne post automatisk blive neutraliseret i takt med tilbagebetaling af lånene. Det må forventes, at der også fremover kan komme store svingninger i denne post.
- Ved værdisætningen af selskabets investeringsejendomme til dagsværdi er der i overensstemmelse med de markedsmæssige forudsætninger anvendt et væsentligt højere forrentningskrav, end hvad selskabet kan låne til. Dette indebærer, at hvis aktiverne afvikles i den ved værdifastlæggelsen forudsatte takt og til den forudsatte pris, vil der opstå en gevinst set i forhold til den nuværende værdi af aktiver og passiver.
- I forbindelse med den løbende konkrete planlægning og udlejnings- og salgsstrategi kan der være gevinster, som ikke er indkalkuleret i den nuværende værdisætning.

I strategiperioden er målet en forbedring af egenkapitalen på omkring 1.000 mio. kr.

NOTAT

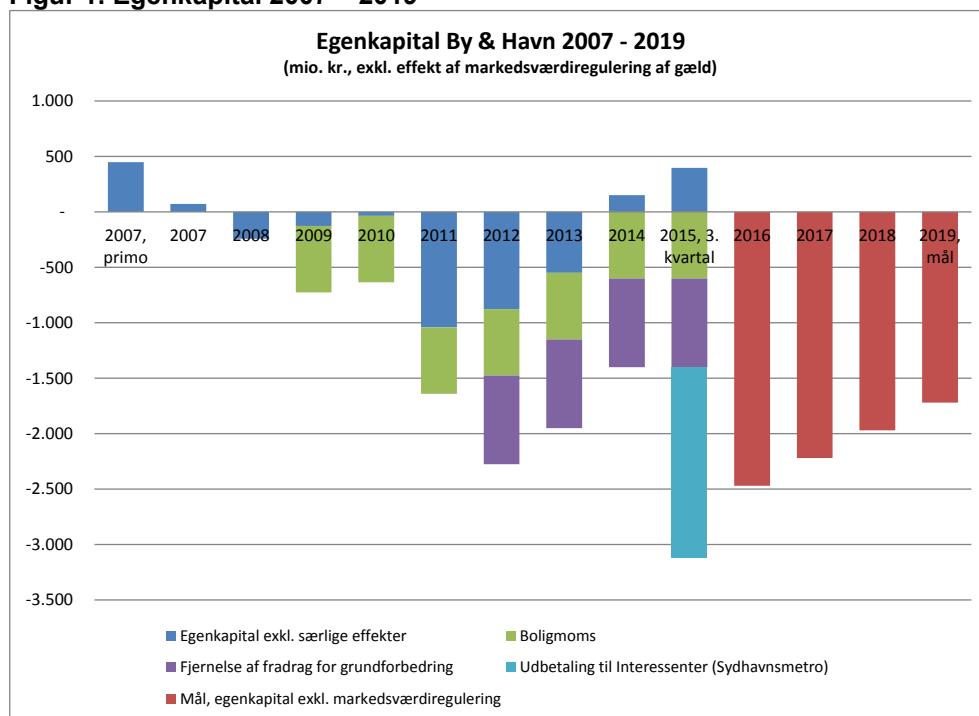
Mål 1: Egenkapitalen forbedres med 1.000 mio. kr. i strategiperioden 2016-2019.

Ved målfastsættelsen er egenkapitalen opgjort ekskl. markedsværdiregulering af gæld. Endvidere er set bort fra effekten på egenkapitalen som følge af ændrede forudsætninger omkring selskabets bidrag til Nordhavnstunnelen og/eller den regnskabsmæssige vurdering af værdien af Ydre Nordhavn i forhold til forudsætnin-
gerne på beslutningstidspunktet.

Udviklingen i By & Havns egenkapital er illustreret med figur 1 nedenfor. Selskabet blev stiftet med en positiv egenkapital på 450 mio. kr. Egenkapitalen skal ses i forhold til den samlede balance ved stiftelsestidspunktet på 14,9 mia. kr. Selskabet blev med andre ord stiftet med en meget lille soliditet, der blev yderligere presset under finanskrisen.

I perioden fra 2007 til og med 2012 har selskabets resultater og dermed udvikling i egenkapitalen været stærkt påvirket af de økonomiske konjunkturer og ikke mindst udviklingen på ejendomsmarkedet. Endvidere har to lovændringer vedrørende dels moms på salg af grunde og dels fjernelse af fradrag for grundforbedringer mindsket markedsværdien af selskabets ejendomme, hvilket har haft stor betydning for selskabets økonomi. Endelig har beslutningen om, at selskabet skulle bidrage til Syd-
havnsmetroen påvirket egenkapitalen negativt. Hvis der ses bort fra effekterne af de nævnte lovændringer, ville selskabets egenkapital alt andet lige have været positiv.

Figur 1. Egenkapital 2007 – 2019



4.2 Gæld

By & Havns gæld ultimo 2015 forventes at udgøre 15,5 mia. kr. Nedbringelse af gælden er et prioriteret mål for selskabet, men en fuldstændig gældsafvikling vil tage mange år.

NOTAT

Side 9 af 27

Nedbringelse af gælden til et absolut niveau er imidlertid ikke målet i sig selv. Selskabets gældsniveau skal vurderes ud fra selskabets økonomiske situation i øvrigt; f.eks. målt i forhold til aktivmasse eller løbende driftsindtjening.

Ud fra en betragtning om størst mulig værdiskabelse på sigt kan det i perioder ligefrem vise sig hensigtsmæssigt at øge gældsniveauet, hvis baggrunden er øgede investeringer, der enten øger det langsigtede indtjeningsniveau eller øger indtægterne fra salg i de efterfølgende perioder. Investeringer i krydstogtterminalen og i udvidelsen af Nordhavn er eksempler herpå.

Med de rammebetingelser selskabet har fået, vil gælden under alle omstændigheder stige i perioder. Dette skyldes, at selskabet i henhold til lov skal finansiere Nordhavnstunnelen samt bidrage til finansiering af den videre udbygning af metro i Nordhavn. Den derved opståede værdistigning vil imidlertid kunne finansiere disse anlæg på sigt.

På længere sigt skal der sikres en balance mellem pengestrømmen fra driftsaktiviteterne og fra de løbende rentebetalinger. Når det nås, vil selskabet være uafhængigt af de løbende salgsindtægter. På kort sigt, dvs. i strategiperioden og de efterfølgende år, hvor selskabet stadig investerer i sine byudviklingsområder, vil det ikke være muligt at opnå denne balance. Derimod vil det være målet, at den løbende pengestrøm mindst kan dække realforrentningen af selskabets gæld. (Ved den løbende pengestrøm forstås resultat af primær drift ekskl. afskrivninger og evt. engangsposter med tillæg af udbytte fra selskabet og med fradrag af løbende re-investeringer. Indtægter fra salg af investeringsejendomme er således ikke en del heraf.) Hvis denne målsætning holdes, skal gælden målt i faste priser ikke stige under forudsætning af, at der alene gennemføres investeringer, der er nødvendige for at opretholde driften. De i perioden gennemførte salg vil bidrage til at formindske gælden.

Mål 2: Ved udgangen af strategiperioden skal den løbende pengestrøm fra driften mindst svare til realforrentningen af selskabets gæld

Tabel 1. Udvikling i nominal gæld og pengestrøm 2015 – 2019 (mio. kr.)

	Gæld	Pengestrøm fra drift 2015 og 2019 ¹⁾	Pengestrøm fra drift i pct. af gæld
Gæld ultimo 2015	15.500	251	1,7
Investeringer Havnedrift, Udlejning og Parkering 2016-2019	1.400		
Salg 2016-2019	-3.700		
Investeringer i arealudvik- ling	800		
Pengestrøm fra drift 2016- 2019	-1.000		
Renteomkostninger 2016- 2019	2.000		
Finansiering af Nordhavns- tunnel	600		
Øvrige balanceposter	-300		
Gæld 2019	15.400	263	1,7

¹⁾Inkl. reinvesteringer (skønnet til 20 mio. kr.) og inkl. resultatandele i selskaber

Tabel 1 ovenfor viser udviklingen i gæld 2015-2019 og pengestrøm i henholdsvis 2015 og 2019.

Af tabellen fremgår det, at der ud over reinvesteringer og investeringer i arealudvikling skal investeres for knap 1,5 mia. kr. samlet i hele perioden. Det drejer sig hovedsageligt om investeringer i havnedrift (ca. 600 mio. kr.), i parkering (800 mio. kr.) og i udlejning (ca. 100 mio. kr.).

Ca. 450 mio. kr. i havnedrift kan henføres til investeringen i en ny containerterminal. De økonomiske fordele i form af øget byudvikling og øget leje fra CMP kommer først i årene efter strategiperioden. Investeringen i en ny containerterminal gennemføres kun, hvis der er et forretningsmæssigt grundlag herfor, hvilket undersøges pt. Hertil kommer ca. 100 mio. kr. i investering i Prøvestenen i forbindelse med udnyttelse af det nye bulkareal.

Investeringerne i parkering vedrører ca. 1.300 parkeringspladser i Ørestad, formentlig fordelt over tre-fire parkeringsanlæg. I Nordhavn drejer det sig først og fremmest om etablering af i størrelsesordenen 800-1.200 parkeringspladser under Kronløbsøen. Til gengæld skabes der med etableringen af Kronløbsøen mulighed for en byggeret. Denne byggeret afhændes sammen med en mindre byggeret på Fortkaj i forbindelse med udviklingen af parkeringspladserne på Kronløbsøen.

Investeringerne i lejemål vedrører nyindretning af lejemål samt tilbygninger til eksisterende lejemål, især koncentreret om pakhusene på Sundmolen.

Til trods for de store investeringer sammenholdt med omkostninger til Nordhavns-tunnelen på knap 600 mio. kr., til afgreningskammer samt projektering af selve Nordhavns-tunnelen er det muligt at leve op til ovennævnte målsætning – endda med en faldende nominel gæld.

Dette skyldes:

- En svag forbedring af det nuværende driftsresultat trods et kraftigt fald i indtægten fra jorddepotet (pejlemærke 1).
- Gælden mindskes via salgsindtægter, netto efter fradrag af de nødvendige investeringer (pejlemærke 2).
- Finansieringsudgifterne holdes nede (pejlemærke 3).

Pejlemærke 1: Den løbende pengestrøm fra driften er større i 2019 end i 2015.

På trods af væsentligt faldende jordindtægter forventes den løbende pengestrøm fra driften at blive forbedret. Bevægelserne er i hovedtræk følgende:

Udlejning	10 mio. kr.
Parkering	30 mio. kr.
Havnedrift inkl. CMP	30 mio. kr.
Jordmodtagelse	- 50 mio. kr.
Arealudvikling inkl. projektselskaber og fællesfunktioner	-10 mio. kr.

I alt **10 mio. kr.**

Det forudsættes, at reinvesteringer for at opretholde driftsindtjeningen vil blive fastholdt på det nuværende niveau på op til 20 mio. kr.

Pejlemærke 2: Der opnås nettosalgsindtægter på netto 2,9 mia. kr. i strategiperioden.

NOTAT

Side 11 af 27

Ved salgsindtægter netto forstås salgsindtægter fratrasket omkostninger til bygge-
modning. Salgsmålet sættes til 3,7 mia. kr., hvilket vil kræve, at skønsmæssigt 800
mio. kr. bliver investeret i infrastruktur mv.

I 2014 blev der gennemført salg for mere end 700 mio. kr. Dette niveau ventes
stort set at holde i 2015 og yderligere øget til i gennemsnit 925 mio. kr. pr. år i stra-
tegiperioden.

Det forudsætter salg af ca. 620.000 etagemeter byggeret; heraf er ca. 355.000 eta-
gemeter til bolig og ca. 265.000 etagemeter til erhverv. Set i forhold til Københavns
Kommunes forventninger til boligbyggeriet svarer de 355.000 etagemeter til en
markedsandel på under 50 pct. Under forudsætning af, at der ikke indtræder en al-
vorlig lavkonjunktur i strategiperioden, synes dette salg således realistisk.

Den største usikkerhed knytter sig til afsætning af erhvervsdelen. Imidlertid er ca.
45.000 etagemeter erhverv allerede sikret gennem en forholdsvis sikker salgsaf-
tale.

Pejlemærke 3: De årlige finansieringsudgifter udgør maksimalt 1,5 pct. realt i
2019.

Med en relativt stor gæld, som det er tilfældet for By & Havn, er tilrettelæggelsen af
selskabets finansieringsstrategi af stor betydning for selskabets økonomiske udvik-
ling. Styringen sker gennem selskabets finansstrategi. Målet i strategien er at sikre
sig de lavest mulige finansieringsomkostninger på længere sigt. Af hensyn til
målopfyldelsen i strategiperioden vil finansstrategien for de kommende år blive ud-
arbejdet med en bi-betingelse om, at de årlige finansieringsudgifter skal holdes un-
der 1,5 pct. realt.

5. Strategi for Arealudvikling

Før arealer sættes til salg og en ejendom realiseres, sikres det, at der er en til-
strækkelig investeringssikkerhed for køber. Dette gøres gennem en helhedsorien-
teret tilgang til byudviklingen, hvor der fra den tidlige planfase indarbejdes de nød-
vendige hensyn, som kan sikre en både miljømæssig, social og økonomisk bære-
dygtig udvikling i samspil med infrastrukturen. Dette er en nødvendig forudsætning
for at opnå de højeste priser og sikre en øget værdiskabelse på både kort og læn-
gere sigt.

5.1 Planlægning

Før der sker salg, sikrer selskabet altid, at der er tilvejebragt en lokalplan for det
pågældende område.

Planlægningen er et afgørende element i værdikæden. Planlægningen skal sikre,
at selskabet har de rette varer på hylden i rette tid. Da planprocesser tager tid,
rækker arbejdet med planforhold reelt længere ud end den næste 4-årige periode.
Det strategiske fokus vil være på at sikre en pipeline af udbygningsmuligheder,
som også muliggør tilgang af nye udbygningsmuligheder i de følgende perioder.
Det er afgørende, at der er en tilstrækkelig rummelighed, når markedet for salg af
byggeret er gunstigt.

Selskabet lægger vægt på selv at have ansvaret for udarbejdelse af masterplaner
for hvert enkelt område, og at det er disse masterplaner, der danner grundlag for
lokalplanen. Formålet er at sikre, at bebyggelse m.m. udformes, så den er tilpasset

efterspørgslen, og så kvaliteten kan sikres, uden at byggeomkostningerne overstiger det realistiske.

Selskabet ønsker fleksible lokalplaner. Hvis planbestemmelserne bliver for detaljerede, risikerer man, at der skal tilvejebringes ny lokalplan, hvis gode idéer fra arkitekter, udviklere m.m. ligger uden for det, man forventede på tidspunktet for vedtagelsen af lokalplanen. Til gengæld for en sådan fleksibilitet er selskabet parat til at indgå aftaler med Københavns Kommune om, hvorledes selskabet inddrager kommunen i forbindelse med udfyldningen af rammerne i lokalplanerne.

I betragtning af, at selskabet har en stor erhvervsrummelighed, men en lille boligrummelighed, vil selskabets indsats i de kommende 4 år være koncentreret om at tilvejebringe en større boligrummelighed.

Efterspørgslen efter boliger i København er vokset væsentligt i de seneste 2 år. Medio 2015 har By & Havn disponeret over alle ledige byggeretter til bolig i selskabets udviklingsområder. Den største risiko i relation til at udnytte den stigende bolig efterspørgsel er derfor, at der ikke tilvejebringes lokalplaner i et tempo, der matcher efterspørgslen.

For at opfylde efterspørgselspresset efter boliger forventes selskabet at få en ny lokalplan i Ørestad Syd indeholdende godt 300.000 etagemeter byggeret. Desuden er selskabet gået i gang med at planlægge for ca. 250.000 etagemeter byggeret til primært boligformål i det sidste område i Ørestad – Amager Fælled Vest.

5.2 Bæredygtige bydele

Visionen om at skabe levende bydele i international klasse og samtidig gøre det på et forretningsmæssigt grundlag forudsætter, at selskabet såvel i planlægningen som i den efterfølgende realiseringsfase arbejder for og investerer i tiltag, der kan sikre udvikling af bæredygtige bydele. I den forbindelse er selskabets arbejde med bl.a. byliv og miljømæssige tiltag en forudsætning for at sikre den højst mulige værditilvækst til selskabets arealer i takt med, at de udvikles.

5.2.1 Byliv

Bylivsindsatsen bidrager direkte til at fremme salget, hvis indsatsen sker tidligt i udviklingsprocessen. Desuden er bylivet med til at sikre levende og helstøbte kvarterer. For By & Havn er det vigtigt, når nye bykvarterer skal udvikles, at vise gode referencer. Det giver tillid hos og sikkerhed for dem, der skal investere i området.

I nye byområder kommer der ikke en café på hvert gadehjørne, som det er tilfældet i de centrale brokvarterer. Byliv er imidlertid meget andet end caféliv.

Daginstitutioner og skoler er væsentlige for, at et kvarter bliver velfungerende. Igennem byudviklingsaftaler med Københavns Kommune sikres det, at disse institutioner kan realiseres.

Københavns Kommune har også et ansvar, når det drejer sig om at fremme kultur og sport. Udgangspunktet er her et andet. Mens man kan være relativt sikker på, at Københavns Kommune vil erhverve byggeret til daginstitutioner og skoler, er det samme ikke tilfældet inden for kultur og fritid. Dette giver udfordringer. Eksempelvis er det for selskabet ikke hensigtsmæssigt at planlægge for en idrætshal, der ikke kommer, ligesom det kan være svært at skabe plads til en idrætshal, der ikke er planlagt for. Det ideelle ville være, at der allerede i planprocessen afsættes økonomiske midler til de faciliteter, som Københavns Kommune mener, der skal være i de enkelte kvarterer. Dette er for nærværende ikke tilfældet. Derfor forsøger By &

Havn på visse lokaliteter at holde mulighederne åbne i en periode, for på denne måde at give Københavns Kommune et beslutningsrum.

By & Havn investerer også selv i at fremme bylivet. Et eksempel er detailhandel, som har stor betydning for bylivet. By & Havn har anvendt forskellige modeller til fremme af detailhandel. Senest har selskabet i Århusgadekvarteret i forbindelse med salg indgået aftale om opkøb af detailhandelsarealer, når de nye projekter er opført. På denne baggrund er der etableret et selskab med en privat developer med henblik på at udvikle de opkøbte arealer til detailhandel. By & Havn overvejer løbende lignende modeller i andre byområder, f.eks. langs Asger Jorns Allé i Ørestad Syd.

I Ørestad er der lagt stor vægt på sport, bevægelse og leg i relation til de grønne områder. I forbindelse med byudviklingen har selskabet med ekstern finansiel støtte etableret Plug n' Play, ligesom der satses på indpasning af permanente anlæg på Asger Jorns Alle – primært finansieret af By & Havn. I Nordhavn har selskabet udviklet aktiviteter på bydelens første parkeringshus, som realiseres med medfinansiering fra ekstern fond. Desuden arbejdes der med byliv koncentreret om aktiviteter på og ved vandet.

I henhold til lokalplanbestemmelserne skal der afsættes 1 pct. af boligarealerne til fællesarealer. By & Havn udvikler med udgangspunkt i Ørestad Syd en model, hvor disse arealer samles, så de ikke blot kan anvendes til fælleslokaler i de enkelte bebyggelser.

Nye byområder kan ofte virke ferske, og først når byen tages i brug, bliver nogle af behovene erkendt. Derfor arbejder By & Havn også med "byens næste lag". Selskabet har hidtil især foretaget investeringer inden for dette område i Ørestad, bl.a. i form af øer i kanalen langs Ørestads Boulevard.

Det er vigtigt at sikre et ejerskab til de aktiviteter, som selskabet etablerer. Derfor etableres aktiviteterne i samarbejde med eksterne parter som byens brugere, grundejerforeninger, Københavns Kommune m.fl., der skal overtage projekterne og driften i takt med byens udvikling. For at fremme ejerskabet til bylivet bidrager By & Havn til foreninger i en opstartsperiode og er tillige opmærksom på, hvor det er muligt at drive aktiviteter kommercielt.

5.2.2 Miljø

Selskabet skal som den centrale spiller i byudviklingen i København bidrage til at fremme miljømæssig bæredygtighed. Det sker gennem følgende initiativer:

- Selskabet bidrager gennem planlægning og finansiering til, at selskabets udviklingsområder forsynes med metro.
- Selskabet sikrer i sine byudviklingsområder en høj mobilitet for cyklende og gående.
- Selskabet har i forbindelse med opvarmning hidtil satset på fjernvarme, der løbende bliver mere miljøvenligt. I de områder, hvor køberne ikke har tilslutningspligt, har By & Havn krævet tilslutning via salgskontrakterne. Efterhånden som de enkelte boliger bliver mere og mere energivenlige, og behovet for opvarmning begrænses til et minimum, kan der imidlertid sættes spørgsmålstegn ved, om fjernvarme er den rigtige løsning.
- Selskabet bidrager til, at der sker en udbygning med fjernkøling i Nordhavn.

- Selskabet kræver, at de enkelte byggerier certificeres efter den i Danmark valgte norm på miljøområdet (DGNB). På tilsvarende vis vil selskabet lade sine nye områder certificere. Hele certificeringssystemet er under implementering, hvorfor der vil gå et stykke tid, før det er fuldt implementeret i By & Havns salgskontrakter m.m.
- Selskabet indgår i et udviklingsprojekt sammen med DTU, Københavns Kommune og private virksomheder vedrørende "Smart Grid". Projektet handler om at bruge energien intelligent for bl.a. at sikre, at den vedvarende energi bruges mest muligt. Nordhavn er udvalgt som det centrale område til pilotstudier – Energy Lab Nordhavn.
- Selskabet har foretaget arealreservationer i Nordhavn med henblik på, at undergrunden kan anvendes til udvikling af geotermi.
- Selskabet har udlejet arealer til vindmølleudbygning.
- Selskabet bidrager gennem mange initiativer til at fremme "det grønne" og brugen heraf.

En udfordring i den kommende periode – også for By & Havn – bliver utvivlsomt, hvorledes brugen af el- og delebiler kan fremmes. By & Havn kan i forlængelse af de tiltag, selskabet allerede har gjort (etablering af ladestandere i parkeringshuse), blive en central spiller ikke mindst i relation til selskabets parkeringshuse. Ud over miljømæssige fordele kan delebiler bidrage til at mindske efterspørgslen efter parkering fra beboere, hvilket kan bidrage til en optimering af brugen af selskabets parkeringshuse. By & Havn har imidlertid ikke kendskab til koncepter, hvor der i business-casen også tages hensyn til økonomien i parkeringshusene. By & Havn vil i den kommende periode på et forretningsmæssigt grundlag søge at etablere et samarbejde med private aktører om et sådant projekt.

5.3 Tilvejebringelse af infrastruktur

Hovedreglen er, at By & Havn tilvejebringer infrastrukturen i de nye byområder i form af veje, kanaler, brygger, parker m.m. Formålet er at sikre en sammenhængende udbygning af en infrastruktur med høj kvalitet.

Det er i praktiken meget svært at finde det rigtige tidspunkt for igangsættelsen af infrastrukturarbejderne. To modsatrettede synspunkter skal afvejes over for hinanden. Det ene synspunkt er, at infrastrukturen skal igangsættes, før salgsprocessen indledes. Herved signaleres kvaliteten i området. Problemet i den forbindelse er imidlertid, at der sker en binding af kapital lang tid, før salget går i gang. Samtidig bindes strukturen i området, og det bliver omkostningsfuldt at foretage ændringer, hvis markedet tilsiger, at der er behov herfor. Endelig vil en del af infrastrukturen blive ødelagt i forbindelse med opførelsen af byggerierne i området. Det modsatrettede synspunkt er, at infrastrukturen først skal udføres, når byggerierne er færdige. Imidlertid vil det give en meget dårlig oplevelse for de første brugere af området, og hvis udviklingen strækker sig over mange år, vil det ikke være muligt.

Afvejningen fører ofte til, at infrastrukturen etableres, mens byggerierne opføres. Mens det står på, ser det "ikke særligt kønt ud", og det er forbundet med en række ekstraomkostninger til koordinering m.m. Samlet set er det imidlertid ofte den bedste løsning.

By & Havn indgår aftaler med forsyningsselskaberne om tilvejebringelse af ledninger og omlægning af ledninger. I mange tilfælde er det By & Havn, der på vegne af HOFOR lægger ledninger til vand, kloak, fjernvarme og fjernkøling. I de områder,

hvor der allerede er opkrævet tilslutningsafgifter, dvs. hvor HOFOR ikke kan opkræve tilslutningsafgifter, indgår det i salgskontrakterne, at udvikler skal betale et beløb til By & Havn svarende til tilslutningsafgiften.

I den kommende periode skal der etableres et centralsug til affald, i første omgang på Sundmolen. Det kræver, at der tilrettelægges en økonomisk bæredygtig organisationsmodel. Baggrunden for valg af centralsug er, at dette system er miljømæssigt bedre end et mobilsug, ligesom det også er et billigere system.

By & Havn skal ikke eje infrastrukturen i de enkelte områder. Efter etableringen overdrages ansvaret i stedet til grundejerforeningerne i de pågældende områder.

5.4 Salgsstrategi

I forbindelse med tilrettelæggelse af salgsstrategi er følgende spørgsmål centrale:

- Markedet og markedsføring
- Fastsættelse af pris pr. etagemeter byggeret
- Sikkerhedsstillelse/byggepligt.

Markedet og markedsføring

Markedsagenterne er på den ene side udbyder af byggeret og på den anden side developer, slutinvestor og slutbruger.

Før finanskrisen var der en skarp arbejdsdeling mellem developer og slutinvestor. Developer tog sig selv af ejerboligsiden samt af at skaffe brugere til udlejningsejendomme. Slutinvestor kom først på banen som køber af udlejningsejendomme efter, at de var udlejet.

I dag går slutinvestor tidligere ind i værdikæden. Pensionskasser er aktive, både når det drejer sig om opførelse og udlejning samt i forbindelse med salg af ejerboliger. Nogle gange engagerer de en mindre developer til at styre processen. By & Havn er meget opmærksom på denne udvikling. Handler skal indgås direkte med dem, der bærer de økonomiske risici. Situationen, hvor der gives option til en mindre developer, som blot derefter shopper rundt mellem de egentlige købere, skal således undgås.

Under finanskrisen var der begrænset kapital selv til gode rentable projekter. Dette kapitel er nu overstået, og det er ikke svært at få finansieret et projekt, hvis ellers der er slutbrugere og projektet ikke har for høj risikoprofil.

By & Havn kan gennem sin ageren bidrage væsentligt til at mindske risikoen for investeringer i selskabets områder. Det sker eksempelvis ved at selskabet påtager sig et stort ansvar, både når det drejer sig om planlægning, infrastruktur, miljø og byliv. Kravet til, at By & Havn skal godkende skitseprojekter (også god kvalitet af byggeriet hos naboen), og at der indføres en form for byggepligt (frygten for, at området ligner en byggeplads i mange år mindskes) giver også større investeringssikkerhed. Desuden bakker By & Havn op omkring salg og udlejning af det færdige projekt ved løbende at profilere områderne. Da endelig overtagelse af en byggeret ofte er betinget af byggetilladelse, har selskabet fokus på byggesagsbehandlingen, hvilket i nogle tilfælde er en langstrakt, ressourcekrævende og kompliceret proces.

På boligmarkedet har der fra medio 2013 været en stigende efterspørgsel efter nybyggeri med væsentlige stigninger i priserne på de færdigbyggede projekter til følge. Det må forventes, at der også i de kommende år vil være gode betingelser

NOTAT

Side 16 af 27

for afsætning af byggeret til boligformål. Imidlertid vil de stigende byggeomkostninger og den stigende forskel i priserne mellem København og omegnen til København lægge en dæmper på efterspørgslen efter selskabets byggegrunde til bolig.

På erhvervssiden har der i perioden ultimo 2008 – ultimo 2013 været en vækst i antallet af arbejdspladser i Københavns Kommune på ca. 8.000. I samme periode har der ikke været vækst i omegnskommunerne. Tallet dækker over væsentligt større bruttobevægelser. Væksten i antallet af arbejdspladser har ikke givet sig udslag i en tilsvarende vækst i efterspørgslen efter erhvervslokaler. Dette skyldes, at virksomhederne har haft fokus på effektivisering af arealudnyttelsen.

I samme periode har der været en stor stigning i antallet af arbejdspladser i Ørestad. En del af den ledige kapacitet er blevet opsuget, men der er stadig en væsentlig rummelighed i visse bygningslejemål og på arealer, som By & Havn allerede har solgt. I Nordhavn er udbygningsmuligheder til erhverv begrænset af, at mange af de større byggefelter er beliggende på de arealer, som anvendes i forbindelse med etableringen af metroen.

Der er risiko for en skærpet konkurrence på erhvervsdelen fremover. Udviklingen de senere år har bevirket, at der er mange ledige kontorarealer i København og omegn. Hvis disse lokaler ikke omdannes til andre formål, vil de give konkurrence, især i relation til tiltrækningen af mindre virksomheder. Samtidig kan det konstateres, at visse omegnskommuner – ikke mindst Lyngby-Tårnbæk Kommune – tiltrækker det samme segment af virksomheder, som alternativt oplagt kunne lokaliseres i Ørestad. By & Havn oplever også, at de stramme parkeringsnormer i København for nogle virksomheder er medvirkende årsag til at lokalisere sig i omegnen.

På erhvervssiden vil vægten i de kommende år være centreret om at tiltrække virksomheder til Ørestad. I Nordhavn vil mulighederne de kommende år være begrænsede pga. metrobyggeriet. Det bedste vil være nye virksomheder, så markedet for kontorlokaler ikke bliver endnu mere skævvredet. I Ørestad får især internationalt orienterede virksomheder en optimal lokalisering tæt på lufthavn, motorvej og kollektivtrafik med god tilgængelighed for arbejdskraft fra såvel Danmark som fra Sverige.

Selskabet vil derfor have stor fokus på tiltrækning af også udenlandske virksomheder i samarbejde med relevante interessenter, ikke mindst Københavns Kommune, COPCAP, Invest in Denmark og Københavns Lufthavne A/S, med inddragelse af ekspertise fra relevante konsulenthuse, ligesom der arbejdes med etablering af et erhvervsnetværk med det formål at skabe et øget erhvervsmæssigt fokus og hype omkring Ørestad samt udvikling af partnerskaber med henblik på konkrete erhvervsudviklingsprojekter. Ambitionen er, at en del af målet om salg af godt 250.000 etagemeter til erhverv i strategiperioden sker til – brug for – internationalt orienterede virksomheder, hvilket søges opnået gennem et fortsat og konkret arbejde for yderligere styrkelse af den internationalt orienterede erhvervsprofil i Ørestad.

Prisfastsættelse

Prisfastsættelsen har to elementer. Det ene element er markedsprisen, det andet element er, i hvilket omfang By & Havn er interesseret i at sælge til markedsprisen.

I et svagt marked, hvor muligheden for at afsætte det færdige projekt til slutbrugere er begrænset, vil prisen ofte være så lav, at selskabet ikke er interesseret i sælge byggeretten til markedsprisen. Under forudsætning af, at renten er forholdsvis lav, er risikoen ved en sådan markedsstrategi begrænset.

NOTAT

Side 17 af 27

Til gengæld vurderes risikoen for, at salg i en lavkonjunktur vil indebære konkurrence fra køber af byggeretten i en efterfølgende periode med stigende efterspørgsel, at være langt større.

I perioden 2008 – 2013 kunne selskabet ikke få solgt byggeretter til de priser, som selskabet ønskede. Dette skyldtes i høj grad, at en række udviklere allerede lå inde med erhvervede byggeretter, der således først skulle absorberes. Imidlertid kom salget på boligsiden i gang i foråret 2013 til de priser, som selskabet forlangte, og siden er byggeret til boliger solgt til stigende priser.

På erhvervssiden, hvor efterspørgslen stadig er forholdsvis afdæmpet, har selskabet fastsat prisen ud fra, hvad en byggeret er værd, når der i væsentligt omfang er fundet slutbrugere til det pågældende projekt. Normalt vil potentielle købere ikke give en sådan pris, uden de har en ankerlejer. Derfor har selskabet i den nuværende situation med en afdæmpet efterspørgsel også i et vist omfang været imødekommende i relation til at give optioner på erhvervsgrunde.

På boligsiden er der i forhold til situationen med lavkonjunktur opstået den positive udfordring at sikre, at selskabets prisfastsættelse følger markedspriserne. Hertil benytter selskabet forskellige instrumenter.

For det første har selskabet medio 2015 indhentet en vurdering af selskabets arealer hos en uafhængig valuar. Det er hensigten at lade valuaren foretage en opdatering af denne vurdering halvårligt i de områder, hvor det er relevant, dvs. hvor der kan bygges boliger.

For det andet foretager selskabets såkaldte residualberegninger. Dette indebærer, at det udregnes hvor meget, der er tilbage til at betale byggeretten, når der tages hensyn til byggeomkostninger, salgspriser, finansieringsomkostninger m.m. I kraft af at selskabet i en række projekter deltager i hele værdikæden (dvs. byggemodning, byggeri og udlejning/salg), har selskabet betydelige erfaringer, der kan anvendes i en sådan residualberegning.

Endelig kan selskabet gøre brug af gevinstklausuler. Dette indebærer, at hvis salgsprisen/lejeniveauet i det færdige projekt kommer over en vis størrelse, udløses en tillægskøbsum på byggeretten. Herved sker der en automatisk regulering, hvis selskabet ikke i tilstrækkeligt omfang følger en opadgående tendens i markedspriserne. Ulempen er, at denne model kan give et incitament til at spare på অপ-teringen af boligerne.

Et alternativ til ovennævnte er et udbud eller en auktion. Selskabet vil fortsat anvende denne metode, når det drejer sig om enkelte byggeretter, hvor rammebetingelserne er klare.

Udbud/auktion anvendes kun i begrænset omfang, idet selskabet som hovedregel ejer byggeret til flere projekter i samme område. Det giver kun mening at foretage et samlet udbud/auktion. Et udbud af/auktion over hver enkelt grund for sig vil give en meget vilkårlig prisdannelse, hvor taktiske overvejelser i budgivningen kan give store udsving i prisdannelsen på de enkelte byggeretter. På den anden side vil et samlet udbud indebære, at de, som byder, ikke kan vide sig sikre på, hvilket byggefelt de køber. Byggefeltet, der indgår i samme udbudsrunde, og som derfor principielt skulle være ens, vil i praksis variere i struktur, størrelse og beliggenhed.

Ofte vil det ikke være muligt at udbyde alle sammenlignelige byggeretter på én gang af hensyn til udbygningen med infrastruktur. Hvis der foretages udbud med kort tids mellemrum, vil dette også i et vist omfang skabe en vilkårlighed i prisdannelsen.

Endelig kan der være praktiske forhold, som er vanskelige at håndtere i et offentligt udbud. Ofte skal By & Havns anlægsarbejder koordineres med den enkelte udviklers byggearbejder, og nogle gange opstår der nye problemstillinger i forbindelse med udviklerens udarbejdelse af skitseprojekt. Sådanne spørgsmål afklares bedst i en direkte forhandling. Endelig vil By & Havns krav til godkendelse af skitseprojektet indebære, at køber får mulighed for at "fortryde".

Selskabet har den politik, at når der forhandles om et konkret salg, forhandles der til bunds med den over for den potentielle kunde. Valget af, hvem selskabet går i forhandling med, kan i perioder, hvor der er flere købere, ske gennem interessetilkendegivelser fra de enkelte potentielle købere – en slags minikonkurrence, der ligeledes giver en transparens i salgsprocessen i denne type sager.

Sikkerhedsstillelse/byggepligt

Ved salg af byggeret gives aldrig skøde på byggeretten, før der er stillet en anfordringsgaranti i et anerkendt pengeinstitut eller tilsvarende sikkerhedsstillelse. Normalt foretages deponeringen på overtagelsesdagen. Ved underskrift af salgskontrakt stilles ofte garanti for en del af købesummen. Beløbet frigives, når der foreligger et anmærkningsfrit skøde.

Som det fremgår af det foregående, er der ofte bestemmelser om byggepligt i kontrakterne, f.eks. at byggerierne skal være igangsat senest 18 måneder efter overtagelsesdagen efter underskrift af salgskontrakt. Imidlertid er det ikke hensigtsmæssigt at kræve, at byggeriet igangsættes, hvis markedet er vendt til det negative i mellemtiden. Derfor er bestemmelserne udformet således, at hvis byggeriet ikke går i gang, kan By & Havn købe byggeretten tilbage til reduceret pris, eller at der alternativt udløses en konventionalbod. Dette giver ikke fuld garanti for, at byggeriet igangsættes, men det afholder købere, som ikke har aktuelle planer, fra at købe byggeretten.

5.5 By & Havns deltagelse i hele værdikæden

By & Havn tager i visse tilfælde del i hele værdikæden, dvs. at selskabet ud over de aktiviteter, der er berørt ovenfor, også deltager i byggeri og efterfølgende udlejning/salg.

Overskuddet fra byggeri og udlejning/salg giver ofte en gevinst, der er større end man kunne opnå ved et rent grundsalg. Samtidig bidrager det til at udvikle By & Havns viden og ekspertise inden for ejendomsmarkedet. Imidlertid er disse aktiviteter også forbundet med risiko, og samtidig er By & Havns organisation personalemæssigt kun gearret til, at selskabet kan deltage i få projekter samtidigt.

Selskabet indgår derfor normalt alene i sådanne projektselskaber, når der foreligger en særlig begrundelse, og hvor en ekstern partner besidder kompetencer, som selskabet ikke selv råder over.

I alle tilfælde har By & Havn indskudt de ejendomme, som er nødvendige for at realisere de pågældende projekter. De andre parter har primært indskudt kontanter. Selskaberne er kapitaliseret svarende til, hvad der er normalt i markedet. Der ydes ingen moderselskabsgarantier til selskaberne. Herved sikres vandtætte skotter mellem By & Havn og projektselskaberne, så projektselskaberne ikke kan drage fordel af By & Havns muligheder for billig låntagning.

Selskaberne likvideres, når de har opfyldt deres formål, eller når de er inde i en stabil driftsperiode.

By & Havn vil også fremover deltage i hele værdikæden, hvor det skønnes hensigtsmæssigt.

6. Konkrete mål for Arealudvikling 2016-2019

6.1 Ørestad

Ørestad City/Ørestad Syd

Med vedtagelse af lokalplan for området omkring Asger Jorns Allé, forventeligt primo 2016, frigives ca. 320.000 etagemeter til salg. Bebyggelsen vil primært bestå af beboelse i form af rækkehuse og etageboliger. Asger Jorns Allé bliver bydelens centrale samlingssted med kommercielle og rekreative funktioner i stueetager og på udendørs arealer.

På dette tidspunkt forventes der samlet for Ørestad City og Ørestad Syd at være en boligrummelighed på ca. 300.000 etagemeter og en erhvervsrummelighed på godt 400.000 etagemeter. Boligrummeligheden er koncentreret til Ørestad Syd, og der er kun en erhvervsrummelighed i Ørestad City på ca. 130.000 etagemeter.

Hertil kommer på længere sigt en yderligere erhvervsrummelighed på 200.000 etagemeter, som etableres ved at overdække bane og motorvej.

Målene for strategiperioden er følgende:

- At By & Havn sælger 220.000 etagemeter byggeret til bolig. By & Havn har udmeldt, at selskabet ønsker at afhænde 1. fase, omfattende ca. 100 – 120.000 etagemeter, så snart lokalplanen er vedtaget. Interesserede er opfordret til at afgive interesselikvidationer med beskrivelse af de påtænkte projekter, redegørelse for deres finansielle styrke og deres erfaringer med tilsvarende projekter. På den baggrund forventes det, at man kan finde de aktører, som i højeste grad har mulighed for at realisere visionerne for bydelen.
- At By & Havn afsætter ca. 50.000 etagemeter byggeret til erhverv. Forventningerne til et begrænset salg skal ses på baggrund af, at der stadig er ledige erhvervslokaler i Ørestad.
- At By & Havn i strategiperioden færdiggør langt størstedelen af infrastrukturen i Ørestad Syd.
- At By & Havn i samarbejde med Københavns Kommune og andre virkeliggør visionerne for Asger Jorns Allé. Desuden er det målet, at By & Havn påtager sig forpligtelsen til at etablere de fælleslokaler, som normalt skal udgøre 1 pct. af bebyggelsen. Der forventes indgået en partnerskabsaftale med Københavns Kommune om en samlet udvikling af Byens Hus, der ud over fælleslokaler forventes at skulle omfatte daginstitution samt rekreative, kommunale faciliteter.

Amager Fælled Vest

Det er intentionen, at Amager Fælled Vest udvikles over de kommende år. Masterplanen for området vil tage udgangspunkt i beliggenheden ved Amager Fælled og nærheden til Københavns City.

NOTAT

Side 20 af 27

Bykvarteret forventes udviklet primært med boliger og en samlet byggeret på ca. 250.000 etagemeter.

Det er målet, at plangrundlaget er tilvejebragt senest ultimo 2017. Ifølge de nuværende forventninger vurderer selskabet, at der vil være behov for området efter 2020. Med en lokalplan ultimo 2017 sikres det imidlertid, at hvis boligefterspørgslen overstiger forventningerne, kan By & Havn alligevel tilfredsstille efterspørgslen.

Ørestad Nord

Det er målet, at alle byggeretter i Ørestad Nord er afhændet. Herved vil By & Havn kunne trække sig helt ud af Ørestad Nord.

Målene for strategiperioden er følgende:

- At der afsættes ca. 55.000 etagemeter byggeret til erhverv i August Schade Kvarteret.
- At der afsættes ca. 12.000 etagemeter byggeret ud mod Amager Fælledvej til en blanding af private og almene boliger. By & Havn har ansøgt om en lokalplanændring, der muliggør dette.
- At infrastrukturen i August Schade Kvarteret etableres.

6.2 Sydhavnen

Teglholmen

By & Havns byggeretter på Teglholmen udgør i alt ca. 85.000 etagemeter. Størstedelen er afhændet og under opførelse, men der refterer fortsat godt 20.000 etagemeter, som enten er omfattet af optioner eller kræver supplerende lokalplanlægning forud for igangsætning. Disse forventes endeligt solgt i løbet af strategiperioden.

By & Havn anlægger pt. gader, pladser, kanaler og brygger.

Enghave Brygge

By & Havn råder over ca. 110.000 etagemeter, primært boligbyggeret, på Enghave Brygge.

I samarbejde med Metroselskabet er der foretaget en analyse, der viser, at byggeretterne først kan udnyttes efter strategiperiodens udløb.

6.3 Christiansholm

Københavns Kommune og By & Havn vurderer pt. rammerne for en fremtidig lokalplan for Christiansholm. Der forventes en samlet byggeret på 45.000 etagemeter. Når de overordnede rammer er på plads, vil By & Havn forestå udarbejdelsen af en masterplan for området.

Rådgiveren (arkitekten) vælges via en konkurrence. Der er allerede foretaget en prækvalifikation.

By & Havn har indgået en udviklings- og salgsaftale om midlertidig udlejning af området samt om den fremtidige udvikling.

NOTAT

For strategiperioden er det målet:

Side 21 af 27

- At der tilvejebringes en lokalplan for området, hvor området fastlægges anvendt til primært privat boligbyggeri samt offentlige funktioner i form af f.eks. en svømmehal, et marked m.m.
- At byggemodningen igangsættes.
- At halvdelen af byggeretten afsættes inden ultimo 2019.

6.4 Nordhavn

Indre Nordhavn

Der foreligger lokalplaner for hele Indre Nordhavn bestående af Århusgadekvarteret, Sundmolen, Trælstholmen og Levantkaj Vest.

I alt kan der opføres ca. 660.000 etagemeter inkl. byggeret i siloerne og parkering. Heraf skal ca. 40.000 etagemeter anvendes til parkering. By & Havn har ultimo 2015 afsat ca. 110.000 etagemeter samt udlejet et område med en byggeret på ca. 30.000 etagemeter. Tilbage er der knap 480.000 etagemeter, hvoraf ca. 200.000 etagemeter er udlagt til bolig.

Målene for strategiperioden er følgende:

- Etablering af Kronløbsøen er den største udfordring. Der skal etableres ca. 1.000 parkeringspladser på Kronløbsøen, og der skal i forbindelse med Kronløbsøen afsættes ca. 32.000 etagemeter byggeret til boliger. De 25.000 etagemeter ligger på Kronløbsøen, mens de resterende 7.000 etagemeter ligger oven på nedkørslen til parkeringsanlægget, der skal etableres på Fortkaj. By & Havn skal eje parkeringsanlægget.
- Salg af 90.000 etagemeter byggeret til boliger. Som følge af støj fra containerterminalen er der snævre begrænsninger på boligudbygningen, og efterspørgslen overstiger sandsynligvis salgsmulighederne. Ud af de 90.000 etagemeter er allerede indgået bindende kontrakter på 20.000 etagemeter. Yderligere er ca. 32.000 etagemeter bundet sammen med etableringen af parkeringskælderens under Kronløbsøen, jf. ovenfor. Yderligere ca. 12.000 etagemeter vedrører et alment byggeri, hvor Københavns Kommune allerede har valgt bygherre. Endelig er der indgået en betinget aftale vedrørende ca. 8.000 etagemeter byggeret. Samlet er der således sat "navn" på langt den største del af de 90.000 etagemeter.
- Salg af ca. 110.000 etagemeter byggeret til erhverv. Heraf er der pt. indgået en betinget salgskontrakt på ca. 30.000 etagemeter. De øvrige etagemeter forventes at blive afsat primært i slutningen af perioden, hvor arbejdspladsen til metrobyggeriet indskrænkes. Som følge af metrobyggeriet er der snævre grænser for salg i begyndelsen af perioden.
- Ved slutningen af strategiperioden skal der være sket en omdannelse af hele Den Røde By, hvor bygningerne anvendes til detailhandel, caféer, boliger, kreative erhverv m.m.
- Etablering af størstedelen af infrastrukturen i forhold til Sundmolen i første del af strategiperioden. En ny udfordring bliver etablering af centralsug og organiseringen af tilslutning af de enkelte matrikler til centralsuget samt den efterfølgende drift.

- Etablering af bylivsprojekter i/ved Nordbassinet og Kronløbsbassinet.

Marmormolen

By & Havn bygger pt. ca. 270 boliger til udlejning i samarbejde med Pensam. Halvdelen ibrugtages i oktober 2015, mens den anden halvdel ibrugtages i februar 2017. For at få optimeret afkastet forudsættes boligerne først solgt efter udløbet af strategiperioden.

Bortset herfra er det planen, at By & Havn skal have afviklet sit engagement på Marmormolen inden udgangen af strategiperioden.

Målene i strategiperioden er således følgende:

- Ved slutningen af strategiperioden skal udlejningsgraden i boligerne være minimum 95 pct.
- Etablering af de resterende infrastrukturarbejder på Marmormolen.
- Salg af de resterende ca. 50.000 etagemeter byggeret til erhverv.
- Salg af parkeringsanlæg ved slutningen af strategiperioden.
- Salg af aktierne i Harbour P/S ved slutningen af strategiperioden. Salg af aktierne vil hensigtsmæssigt kunne ske, når byggeriet af M-tårnet er igangsat.

Amerika Plads

By & Havn har gennem de sidste 15-20 år udviklet Amerika Plads i samarbejde med TK Development gennem selskabet DanLink-Udvikling (DLU). Planen er, at selskabet ved slutningen af strategiperioden kan likvideres.

Målet er i den forbindelse:

- At de 120 ejerboliger, som DLU skal etablere i samarbejde med AP Pension, afhændes i løbet af strategiperioden.
- At parkeringsindtægterne i parkeringskælderen under Amerika Plads i løbet af strategiperioden optimeres med henblik på, at parkeringskælderen afhændes til tredjemand.

Ydre Nordhavn

Ved Ydre Nordhavn forstås de områder i Nordhavn, der ikke er omfattet af en lokalplan, som udlægger området til bymæssige formål.

Bykvarterer i Ydre Nordhavn skal realiseres fra og med 2020, når containerterminalen forventes flyttet fra Levantkaj.

Da der pt. udelukkende foreligger en overordnet strukturplan for Ydre Nordhavn, skal der gennemføres et omfattende forberedende arbejde med udvikling af masterplaner og tilvejebringelse af plangrundlag, før området kan udbygges. Dette arbejde vil foregå de kommende år.

Ambitionen for Ydre Nordhavn er at etablere bykvarterer med fysiske og funktionelle kvaliteter tilsvarende Indre Nordhavn.

Byudvikling af Ydre Nordhavn skal koordineres med flytning af containerterminalen samt etablering af en Nordhavnstunnel, næste fase af metro og eventuelt en stibro mellem Nordhavn og Østerbro. Det er en forudsætning, at der etableres en sammenhængende, effektiv og miljømæssigt bæredygtig teknisk og trafikalk infrastruktur.

By & Havn medvirker til dette, men er afhængig af øvrige aktører, herunder særligt Staten og Københavns Kommune.

Ydre Nordhavn kan samlet udbygges med ca. 2,2 mio. etagemeter, som forventes realiseret over en periode på 30 – 40 år.

Levantkaj Øst med ca. 500.000 etagemeter udbygges som det første bykvarter med ca. 160.000 etagemeter erhverv og 340.000 etagemeter boliger.

Det er målet, at der med dette udgangspunkt senest medio 2019 skal foreligge følgende:

- En lokalplan for hele Levantkaj
- En plan for anlæg af metro og Nordhavnsvej
- En plan for tilvejebringelse af den øvrige infrastruktur
- En salgsstrategi for byggeret på Levantkaj.

7. Udlejning og Parkering

7.1 Udlejning og Parkerings økonomiske betydning

De to forretningsområder forventes tilsammen at give et driftsmæssigt overskud for den 4-årige strategiperiode under ét på over 800 mio. kr. Hertil kommer værdireguleringer på ca. 400 mio. kr. Dagsværdien af aktiverne forventes ultimo 2015 at være på ca. 3,7 mia. kr.

Selskabet vil nøje og løbende afveje, hvorvidt visse parkeringsanlæg samt udlejningsejendomme skal sælges fra. Udgangspunktet i strategiperioden er, at der skal være ganske særlige begrundelser for salg. I visse tilfælde foreligger der sådanne særlige omstændigheder, jf. nedenfor.

På parkeringsområdet vil selskabet desuden i visse områder arbejde for en indretning af bebyggelse og for parkeringsnormer, der muliggør individuel parkering til hver enkelt bebyggelse. Det er vurderingen, at selskabet på denne måde i visse områder kan få en indtægt, der mere end modsvarer værdien af parkeringshusene.

7.2 Udlejningsstrategi

Forretningsområdet Udlejning omfatter udlejning af lokaler og land- og vandarealer inden for By & Havns områder i Ørestad og i havneområderne. Selskabet administrerede pr. 1. juni 2015 i alt 710 lejemål fordelt på 245 bygningslejemål, 194 landareallejemål og 271 vandareallejemål. Den samlede omsætning på området forventes i 2015 at være på 205 mio. kr. med et dækningsbidrag på ca. 144 mio. kr. (ekskl. engangsposter).

NOTAT

Side 24 af 27

Mange af lejemålene ligger i selskabets udviklingsområder, dvs. områder, som endnu ikke er udlagt til bymæssig anvendelse, eller som er under omdannelse til dette formål. Selskabet har erfaring for, at det ikke er hensigtsmæssigt at sælge udlejningsejendomme før områderne er fuldt udviklede. I tilfælde, hvor selskabet har lejemål i fuldt udviklede områder, overvejes det løbende, om det er bedre at sælge lejemålene.

Uopsigelighedsperioden på areallejemål tilpasses byudviklingstakten, således at lejemålene kan frigøres i takt med den forventede udvikling af områderne. I lejekontrakterne og gennem kontrol sikres det, at lejerne overholder gældende miljøregulering.

I strategiperioden vil der blive foretaget enkelte salg. Der er tale om et par areallejemål i Tulipan-området ved Langelinie. Desuden vil der i Århusgadekvarteret være salg af lejemål til detailhandelsselskabet, som By & Havn har sammen med NREP. Hvor detailhandelsarealerne ikke kan udskilles selvstændigt, kan der også blive tale om salg af de tilstødende erhvervsarealer.

Samtidig vil der ske en nedrivning af lejemål, der ligger i vejen for byudviklingen. Der kan derfor forventes en nedgang i det samlede antal etagemeter.

Imidlertid er det målet, at lejeindtægterne i den kommende strategiperiode fortsat øges ved indretning af moderne lejemål i gamle pakhuse i de dele af selskabets områder, som er under byudvikling. Nyindretninger gennemføres som regel alene, når der er interesserede lejere, og når der er rimelig sikkerhed for, at der kan skabes den fornødne forrentning af investeringen.

Ses der bort fra engangs-lejeindtægter, er det målet, at der i strategiperioden sker en fremgang i omsætningen på godt 20 mio. kr. Sammenholdt med en omkostningsfokusering er det målet, at forretningsområdet Udlejning kan øge dækningsbidraget med 10 mio. kr. i strategiperioden. I forhold til den nuværende situation belastes forretningsområdet med stigende ejendomsskatter for de lejemål, der hidtil har ligget i Frihavnen. Det forventes, at der i perioden skal afholdes investeringer på ca. 100 mio. kr. til lejemålsindretninger.

Muligheden for at hæve lejeniveauet vurderes løbende, bl.a. ved sammenligning med markedslejen i andre områder. Selv om en del af selskabets lejemål har en unik beliggenhed og karakter, påvirkes indtjeningsmulighederne fra udlejning dog i høj grad af den generelle markedsudvikling.

Udlejning på vand

Pr. 1. juni 2015 har selskabet 271 vandareallejemål. Den samlede omsætning på området forventes i 2015 at være på ca. 18 mio. kr.

I de senere år har der været et større fokus på udlejning af vandarealer. Dette er ikke som følge af øgede indtægtsmuligheder, men fordi der er en stadig større interesse blandt byens og havnens brugere, politikere mv. for anvendelsen af havnen.

Selskabet vurderer og håndterer vandet på et forretningsmæssigt plan. Det betyder, at der opkræves leje, også for vandarealer anvendt til rekreative aktiviteter. I selskabets primære udviklingsområde ved vandet (Nordhavn) vurderer selskabet ud fra en samlet strategi, herunder muligheden for værdiskabelse, om vandarealer skal stilles helt eller delvis gratis til rådighed for brugerne.

Selskabet finder det ikke hensigtsmæssigt, at selskabet skal administrere vandarealer i Inderhavnen, som primært anvendes til rekreative formål, og hvor selskabet

ikke har byudviklingsmæssig interesse, eller hvor selskabets byudviklingsinteresser er ved at være afsluttet. Selskabet vil derfor i den kommende strategiperiode søge at overdrage driften og administrationen af disse vandarealer til Københavns Kommune.

7.3 Parkeringsstrategi

Parkering er meget vigtig i relation til forretningsområdet Arealudvikling. Et centralt tema i alle salgsforhandlinger er, hvad parkeringsnormen er, og hvorledes parkeringspladserne tilvejebringes. I de tilfælde, hvor By & Havn driver parkeringen, er parkeringslejen også af stor betydning. Parkering er en integreret del af hele byudviklingen og et afgørende element i relation til en optimering af selskabets byudviklingsaktiviteter.

Det er selskabets erfaring, at erhvervslivet typisk efterspørger 1 plads pr. 100 etagemeter. Ved beboelse er efterspørgslen 1 plads pr. 100-150 etagemeter byggeri.

Med Københavns Kommunes parkeringsnormer kan disse behov ofte ikke blive opfyldt gennem individuel parkering, særligt ikke i de områder, hvor der er en parkeringsnorm på 1 plads pr. 200 etagemeter. For stadig at kunne give en rimelig parkeringsdækning og dermed at sikre en afsætning af byggeret til høje priser etablerer By & Havn derfor i mange områder kollektive parkeringsanlæg. Desuden kan bebyggelsens udformning indebære, at det ikke er muligt at etablere individuel parkering.

En del af efterspørgslen tilfredsstilles på denne måde gennem dobbeltudnyttelse af parkeringen. Kunderne køber retten til at parkere i ét af selskabets parkeringsanlæg, men ikke på en bestemt plads. Den enkelte parkeringsplads kan derved udnyttes af flere brugere over døgnet, primært boliger om natten og erhverv om dagen.

By & Havn ejer og driver ca. 5.300 parkeringspladser. I den kommende strategiperiode ventes antallet af parkeringspladser udvidet til ca. 7.000. Hertil kommer ca. 800 parkeringspladser på Amerika Plads.

Den samlede omsætning på området er i 2015 på 54 mio. kr. med et dækningsbidrag på 38 mio. kr. Det er målet at forbedre dækningsbidraget til ca. 53 mio. kr. i 2019.

Der er for indeværende investeret ca. 500 mio. kr. i etablering af parkeringsanlæg. Beløbet er opgjort ekskl. værdien af arealet. I den kommende strategiperiode ventes der investeret yderligere ca. 800 mio. kr., hvor de 400-500 mio. kr. vedrører etablering af Kronløbsøen, og 200 mio. kr. vedrørende overtagelse af et parkeringsanlæg fra Byggemodningsselskabet Marmormolen P/S. Resten (ca. 200 mio. kr.) er en forventning til udbygningen af parkeringsanlæg i Ørestad. Beløbet bliver måske mindre, idet parkeringsanlæg i konstruktion så vidt muligt udskydes så lang tid som muligt.

Når et byområde, hvor By & Havn har tilvejebragt parkeringsanlæggene, er færdigudviklet og By & Havns byggeretter er solgt, vil det blive overvejet, om det kan være hensigtsmæssigt at frasælge parkeringsanlæggene.

Som allerede nævnt er det målet, at parkeringsanlægget under Marmormolen og parkeringsanlægget under Amerika Plads afhændes i strategiperioden.

NOTAT

Side 26 af 27

Ved salg af parkeringsanlæg vil det naturligvis blive sikret, at den dækning og prispolitik, som selskabet har udmeldt til brugerne, og i visse tilfælde forankret i salgsaftaler, vil blive fulgt af den nye ejer/det nye selskab.

8. Havnedrift

Det er målet, at dækningsbidraget for udlejning af havnearealer m.m. stiger fra 55 mio. kr. i 2015 til 85 mio. kr. i 2019. I årene efter strategiperioden forventes dækningsbidraget at stige til over 100 mio. kr. I det alt væsentlige genereres dækningsbidraget fra udlejning af arealer og faste anlæg til Copenhagen Malmö Port AB (CMP).

Størstedelen af selskabets havnedriftsaktiviteter varetages således af det 50 pct. ejede datterselskab CMP, der ligeledes varetager den kommercielle havnedrift i Malmø. Malmø Kommune og private investorer ejer resten af CMP. CMP har et årligt overskud efter skat på ca. 60 mio. kr., hvoraf halvdelen tilfalder By & Havn som udbytte.

Især lejen fra CMP er af stor og stigende betydning. Denne leje er af afgørende betydning for, at By & Havn på sigt kan få en positiv egenkapital. Derfor er det af stor betydning for By & Havn, at CMP's drift er tilrettelagt optimalt, og By & Havn lægger derfor vægt på at kunne øve indflydelse på CMP gennem ejerskab til aktierne i CMP. By & Havns ejerandel er således af væsentlig strategisk betydning, som rækker ud over værdien af aktierne. På denne baggrund har By & Havn ingen aktuelle planer om at sælge aktierne.

De havnemæssige aktiviteter i Københavns havn, der i økonomisk henseende har størst værdi, er krydstogtaktiviteterne (inkl. Oslo-færgen) og bulkaktiviteterne på Prøvestenen. Resten af de havnemæssige aktiviteter har ikke særlig stor økonomisk værdi.

Det er vigtigt, såvel for By & Havn som for hele byen, at der er kapacitet nok til at opfylde krydstogtindustriens krav. Med åbningen af den nye krydstogtterminal i Nordhavn er behovene dækket et antal år fremover. Med de forventninger, der er til væksten i antallet af krydstogtpassagerer, kan der med tiden være behov for en yderligere udbygning. Der er mulighed for at skabe kapacitet til et ekstra anløb ved at forlænge den nuværende krydstogtterminal mod nord. Herudover er der ikke pt. muligheder for en yderligere udbygning, idet resten af kapaciteten mod nord med de nuværende planer skal anvendes til containerterminal. Det er usikkert, om der i strategiperioden skal foretages investeringer i øget kapacitet til krydstogt. I de økonomiske fremskrivninger er det forudsat, at det ikke er nødvendigt.

By & Havn vurderer løbende sammen med CMP og andre interessenter på krydstogtområdet vilkårene for dette forretningsområde og bidrager til at påvirke rammebetingelserne, hvor der er behov herfor.

Det andet store forretningsområde er Prøvestenen, som er centrum for bulkaktiviteterne i København. Det drejer sig om såvel flydende bulk (olie og brændstof) som tørbulk (byggematerialer m.m.).

I strategiperioden skal der investeres for ca. 100 mio. kr. i de nye tørbulkarealer på den sydlige del af Prøvestenen. By & Havn finansierer investeringen mod at CMP betaler finansleje.

NOTAT

Side 27 af 27

Containerterminalen på Levantkaj skal flytte fra denne lokalitet senest i 2022 og helst på et tidligere tidspunkt. Det er med den nuværende placering af containerterminalen ikke muligt at fortsætte byudviklingen. Det er således målet, at terminalen kan flyttes fra området i 2019.

Udgangspunktet er, at containerterminalen flyttes mod nord, og der er i de økonomiske fremskrivninger afsat 450 mio. kr. til indretning af en ny containerterminal. Indretning af en ny containerterminal forudsætter imidlertid, at der er et forretningsmæssigt grundlag herfor. By & Havn og CMP undersøger i fællesskab det forretningsmæssige grundlag, herunder alternativer til en ny containerterminal i Nordhavn. Det er målet, at konklusionerne fra denne undersøgelse foreligger, så der kan tages en endelig beslutning i løbet af 2016.

Hvis der ikke etableres en containerterminal i Nordhavn, vil investeringerne i perioden 2016-2019 således blive reduceret med 450 mio. kr. En sådan beslutning vil først få konsekvenser for lejeindtægterne fra og med 2020, det vil sige efter udløbet af strategiperioden.