

# Kvalitetsledelse i byudvikling

– erfaringer fra fire  
arealudviklingsprojekter



# Kvalitetsledelse i byudvikling

- erfaringer fra fire  
arealudviklingsprojekter



Køge Kyst: Boligerne på Søndre Havn.

# Forord

I Køge Kyst, Kanalbyen i Fredericia, Naturbydelen Ringkøbing K og Nærheden i Hedehusene bliver der i disse år arbejdet ihærdigt og målrettet med at skabe attraktive, levende og bæredygtige bydele. Alle fire steder er Realdania By & Byg i partnerskab med kommunen om byudviklingen, og alle steder er der etableret et arealudviklings-selskab, som driver byudviklingen og tager hånd om det daglige arbejde.

Investeringshorisonten er lang, og ambitionen er at udvikle bæredygtige løsninger af høj kvalitet. Løsninger, som ikke kun bidrager til den enkelte bydel eller det enkelte område men til hele den omkringliggende by eller nærområde, og som giver inspiration til andre byer og områder landet over.

Alle projekterne er nu der, hvor de overordnede planer og strategier er på plads. Nu er udfordringen at sikre, at den ønskede kvalitet finder vej ind i alle aspekter af byudviklingen - både når det gælder materialer, arkitektur og rummene mellem husene, og når det gælder livskvalitet for de mennesker, der skal leve, bo og færdes i bydelen.

At sikre den ønskede kvalitet kræver lederskab. Det kræver gode processer og et tæt og konstruktivt samarbejde med de private bygherrer, som skal gøre boliger, erhverv og butikker til virkelighed, og med kommunerne, som ud over at være medejer af de enkelte projekter også er myndighed.

Opgaven med at sikre kvalitet er alt andet lige enklest, når en kommune eller et udviklings-

skab selv er bygherre; når byggeriet skal opføres af private investorer, bliver opgaven tit mere kompleks.

Hvordan griber man denne kompleksitet og udfordring an? Hvordan kan der udvikles metoder og redskaber, som kan sikre, at visioner, planer og strategier føres ud i livet, og at der hele tiden er fokus på de ønskede kvaliteter? Og hvordan skabes en klar forventningsafstemning og en enslydende forståelse af kvaliteten hos alle de involverede?

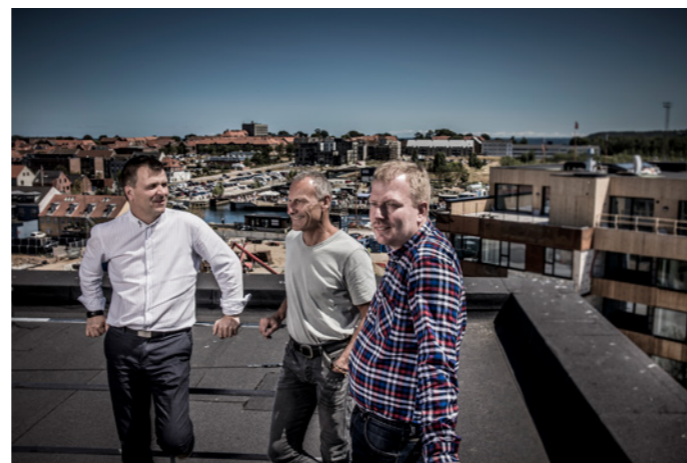
Den opgave har de fire arealudviklings-selskaber og Realdania By & Byg gennem nogle år arbejdet med og afprøvet modeller for, og på tværs af landet og på tværs af fagområder er viden og erfaringer løbende blevet udvekslet og nyttiggjort.

Nu er viden og erfaringer blevet samlet, og modeller og redskaber for kvalitetsledelse er sat på papir. Med publikationen ønsker vi at bidrage til den løbende debat om byudvikling og give konkrete bud på, hvordan fx kommuner, byudviklings-selskaber, rådgivere og øvrige professionelle kan bruge kvalitetsledelse aktivt og konstruktivt til at udvikle attraktive, levende og bæredygtige byer og bydele.

Tak til alle, som har bidraget til denne publikation med viden og erfaringer, inspiration og ideer.

**God læselyst.**

Administrerende direktør  
Peter Cederfeld  
Realdania By & Byg



# Indhold

Resumé	7
<b>Kvalitetsledelse i byudvikling</b>	<b>9</b>
<b>Kvalitetsledelse fra start til slut</b>	<b>12</b>
Fra vision til virkelighed i fire nye bydele	14
Et nyt butikskvarter i Køge	20
<b>Kvalitetsledelse i fire projekter</b>	<b>24</b>
Kanalbyen i Fredericia: "Det drejer sig om at løfte i fællesskab"	26
Køge Kyst: "Vi prøver hele tiden at hæve barren"	30
Nærheden i Hedehusene: "Tillid og dialog sikrer kvaliteten"	34
Naturbydelen Ringkøbing K: "Simpel proces styrer kvaliteten"	38
<b>Kvalitetsledelse i forhandling og dialog</b>	<b>42</b>
Fra interessekonflikter til potentialeudfoldelse	44
<i>Af konsulent og erhvervspsykolog Thea Mikkelsen</i>	
PensionDanmark og Køge Kyst: Byudvikling og udfordringer løses i fællesskab	48
Bach Invest og Kanalbyen i Fredericia: Kvaliteten ligger i detaljerne	54
Realdania By & Byg	60
Andre udgivelser om byudvikling fra Realdania By & Byg	62

# Resumé

Mange danske byer har ambitioner om at gøre byen mere bæredygtig og attraktiv som ramme om menneskers livskvalitet.

At gennemføre en sådan byudvikling kræver klare visioner, velovervejede strategier og gennemtænkte planer, både for byens fysiske fremtræden og for dens sociale og økonomiske sammenhængskraft - og når visionerne, strategierne og planerne er på plads, kræver det stærke ledelsesmæssige redskaber at føre dem ud i livet, så byen ender med at få de kvaliteter, man har sat sig for.

Kvalitetsledelse handler ikke blot om, hvorvidt det enkelte byggeri opføres med de rette materialer og i høj arkitektonisk kvalitet – men i høj grad om, hvordan byggeriet bidrager til den samlede bykvalitet.

Der er en særlig ledelsesmæssig udfordring i de tilfælde, hvor byudviklingen er baseret på salg af byggegrunde, og selve byggeriet af fx boliger, erhverv eller butikker dermed varetages af andre end kommunen eller arealudviklingssekskabet, men af private bygherrer og investorer.

Begrebet kvalitetsledelse favner den organisatoriske kvalitet, den faglige kvalitet og den oplevede kvalitet. Det gælder også i denne sammenhæng, hvor omdrejningspunktet er byudvikling og private investorers byggeprojekter.

Med det for øje arbejder de fire arealudviklingssekskaber Kanalbyen i Fredericia, Køge Kyst, Naturbydelen Ringkøbing K og NærHeden i Hedehusene på at lede hele den proces, der skal sikre, at de kvaliteter, der oprindeligt var forudsat i projekternes visioner, føres ud i livet, når de private bygherrer opfører det nye byggeri.

Det er afgørende, at det sker i et tæt og konstruktivt samarbejde med alle involverede parter – med investorerne, der køber grunde i bydelen og med kommunerne som, ud over at være medejer af de fire projekter sammen med Realdania By & Byg, også er miljø-, plan- og bygningsmyndighed.

De fire arealudviklingssekskabers kvalitetsledelse af investorernes projekter forløber grundlæggende i fire faser:

- Overordnede styringsværktøjer - udviklingsplan, kvalitetsprogram og evt. prospekt
- Investors skitseprojekt
- Myndighedsprojektet
- Udførelsen af investorprojektet

Publikationen går i dybden med, hvad der ligger i de fire faser – og gennem konkrete cases og interviews belyser den, hvordan sekskaberne i samarbejdet med bygherrerne og kommunerne arbejder målrettet og systematisk med kvalitetsledelse.

De involverede aktører fortæller fra deres forskellige vinkler om, hvordan de oplever samarbejdet om kvalitet, og om hvordan de arbejder bevidst med kvalitetsledelsen og i nogle tilfælde også videreudvikler modellen - fx ved en endnu tættere og tidligere dialog om værdier i byudviklingen.

Endelig giver en erhvervspsykolog i et artikelbidrag til publikationen sit bud på, hvordan vejen til den gode forhandling kan tilrettelægges, og hvordan bump på vejen i form af interessekonflikter og nærkampe kan udryddes til fordel for synergi og udfoldelse af potentialer.



# Kvalitetsledelse i byudvikling

Mange danske byer har ambitioner om at skabe en udvikling i retning af at gøre byen mere bæredygtig og skabe attraktive rammer om menneskers livskvalitet. Men ét er at have visioner om kvalitet og udarbejde planer for byudviklingen - noget andet er at sikre, at visionerne faktisk føres ud i livet helt frem til den fase, hvor husene bygges. For kommuner og byudviklingsselskaber kræver det et stærkt ledelsesfokus på kvalitet, ikke mindst når de ikke selv skal opføre husene.

Rundt omkring i Danmark er der mange gode eksempler på ambitiøse projekter, der skal ruste byerne til fremtiden og skabe nye, trygge rammer for borgernes liv – rammer, der skal være præget af kvalitet i arkitektur og byrum, og som i disse år i stigende grad også skal være bæredygtige og måske understøtte fællesskaber.

At føre sådanne udviklingsprojekter ud i livet kræver klare visioner, velovervejede strategier og gennemtænkte planer, både for byens fysiske fremtræden og for dens sociale og økonomiske sammenhængskraft - og når visionerne, strategierne og planerne er på plads, kræver det stærke ledelsesmæssige redskaber at føre dem ud i livet, så byen ender med at få de kvaliteter, som man har sat sig for.

At lede denne udviklingsproces fra vision til virkelighed er enklest, når en kommune eller et arealudviklingsselskab selv er bygherre for et byggeri og råder over de nødvendige interne og eksterne kompetencer og ressourcer til at føre det ud i livet.

Udfordringen kan være større i de tilfælde, hvor byudviklingen er baseret på salg af byggegrunde, og selve byggeriet af fx boliger, erhverv eller butikker varetages af private investorer, som – hvis ikke der har været en klar forventningsafstemning mellem sælger og køber af byggegrunden – måske drives af andre idéer, ambitioner eller hensyn – ikke mindst det naturlige hensyn til økonomi og afkast.

Det handler ikke blot om, hvorvidt det enkelte byggeri opføres bæredygtigt og i høj arkitektonisk kvalitet – men i høj grad om, hvordan byggeriet bidrager til den samlede bykvalitet.

At opnå den ønskede sammenhængende kvalitet i den nye by kræver kvalitetsledelse, og når der er flere investorer involveret i en samlet byudvikling, er det grundsælgeren – hvad enten det er en kommune eller et byudviklingsselskab – der har det overordnede, tværgående blik på byens kvalitet og dermed det naturlige ansvar for at påtage sig denne opgave. Opgaven går ud på gennem dialog og samarbejde at sikre, at de involverede parter trækker på samme hammel.

Denne publikation går i dybden med nogle af de redskaber og metoder, som kommuner eller byudviklingsselskaber kan tage i brug i samarbejdet med investorer – og udfolder nogle af de erfaringer, der er opsamlet i de fire byudviklingsprojekter, som Realdania By & Byg er i partnerskab med kommuner om: Kanalbyen i Fredericia, Køge Kyst, Naturbydelen Ringkøbing K og Nærheden i Hedehusene.

Kvalitetsledelse som disciplin kan imidlertid også være relevant i situationer, hvor kommunen hverken har direkte eller indirekte ejerskab. Også når kommunen alene optræder som myndighed, kan fx lokalplaner være et meget stærkt styringsredskab til at opnå kvalitet.

## Kvalitetsledelse

Kommuner har også mulighed for at tage andre og blødere redskaber i brug for at tilstræbe en ønsket kvalitet, fx en arkitekturpolitik. Selve begrebet "Kvalitetsledelse" kan ses som et sammensat begreb, hvor den første del udtrykker målet og den anden del midlet.

## Kvalitet...

Kvalitet skal i denne byudviklingssammenhæng forstås i bred forstand. Hovedfokus er livskvaliteten for de beboere og borgere, der færdes i byområdet, og her favner kvalitetsbegrebet både arkitektur og materialer, byrum, fælles og private udearealer til variation og detaljer i en bys funktioner og boligtyper.

Begrebet omfatter også bæredygtighed - både miljømæssig, social, sundhedsmæssig og økonomisk - ligesom det omfatter klima, mobilitet, biodiversitet, involvering af brugerne og meget mere. Kort sagt: Alt det, der skal til for at skabe en attraktiv, levende og bæredygtig by.

## ... og ledelse

Den anden del af begrebet - ledelse - skal her forstås som den måde, hvorpå kommuner og byudviklingselskaber leder hele den proces, der fører til, at en ny bydel får den ønskede kvalitet. Det gælder lige fra opstillingen af visioner og mål for byudviklingen, over udarbejdelsen af planer og værktøjer, til bygherrens opførelse af konkrete bygninger og anlæg.

Fokus i publikationen er bevidst rettet mod kvalitetsledelse og ikke kvalitetsstyring eller kvalitetssikring - begreber, som kvalitetsledelsen ikke må forveksles med.

## Tidligere publikationer med fokus på ledelse og metodeudvikling

Denne publikation lægger sig særligt i forlængelse af to af de tidligere publikationer, som Realdania By & Byg har udgivet:

Publikationen "Strategisk ledelse af byudvikling", som stiller skarpt på, hvordan den rette organisatoriske ramme kan være med til at fremme kommunernes arbejde med at føre visionerne for byen ud i livet. Alt afhængig af situationen kan der være tale om ejermodellen, selskabsmodellen, interessentmodellen eller facilitatormodellen.

Efterfølgeren "Udviklingsplaner som værktøj i byudvikling", som zoomer ind på selve grundlaget for byudviklingen, dvs. det konkrete arbejde med at tilrettelægge udviklingen både fysisk, strategisk og økonomisk, så de aktører, der skal drive udviklingen, kan tage fat på opgaven gennem grundsalg, byggeri og anlæg, borgerinvolvering osv.

I denne publikation om kvalitetsledelse rettes fokus på de værktøjer, som kan tages i brug, når både visioner, strategier og planer er på plads, og det handler om i praksis at indfri visioner og kvalitetsmål gennem ledelse af en igangværende byudvikling.

Alle tre publikationer har med andre ord fokus på ledelse og metodeudvikling i praksis - men på hvert sit niveau og i hver sin fase af en byudvikling.

Kvalitetsledelse skal nemlig ikke forstås som en stram styring eller kontrol med private bygherrer - men netop ledelse. Hvad der kendetegner god ledelse generelt, kan derfor som udgangspunkt overføres til kvalitetsledelsen. Som en projektdirektør siger i et interview i denne publikation, er den gode kvalitetsledelse situationsbestemt. Den afhænger både af projektet, forløbet og den enkelte bygherre - og den er nøglen til et godt, dialogbaseret samarbejde mellem parterne.

I modsætning hertil står kvalitetsstyring, som ofte handler om at sikre en kvalitet, der allerede er defineret, gennem metoder og aktiviteter, som tilsvarende allerede er givet på forhånd.

## Faglig, oplevet og organisatorisk kvalitet

Når begrebet kvalitetsledelse skilles ad, taler man ofte - uanset branche og arbejdsfelt - om den organisatoriske kvalitet, den faglige kvalitet og den oplevede kvalitet. Det gælder også i denne sammenhæng, hvor omdrejningspunktet er byudvikling og private investorerers byggeprojekter.

Den faglige kvalitet handler lidt firkantet sagt om at få investorernes projekter til at opfylde byudviklingsprojektets og myndighedernes krav til kvalitet, mens den oplevede kvalitet er en mere subjektiv størrelse, der handler om, hvordan beboere og interessenter oplever byggeriets bidrag til bykvaliteten.

Den organisatoriske kvalitet handler om at lede processerne effektivt og motiverende med henblik på at udnytte aktørernes ressourcer og kompetencer mest optimalt og med forståelse for deres interesser.

Det er således den organisatoriske kvalitet, der er hovedomdrejningspunktet for denne publikation - mens virkningerne, dvs. resultaterne af den organisatoriske kvalitet, skal ses inden for rammerne af den faglige og den oplevede kvalitet.



De tre faktorer, som ofte bruges i definitionen af begrebet kvalitetsledelse - den organisatoriske, den faglige og den oplevede kvalitet - er her omsat til en byudviklingssammenhæng.



# Kvalitetsledelse fra start til slut

Arealudviklingsselskaberne Køge Kyst, Kanalbyen i Fredericia, Naturbydelen Ringkøbing K og NærHeden har oparbejdet megen læring om, hvordan kvalitetsledelse kan bruges konstruktivt i samspillet med private bygherrer og kommunerne som myndighed. Det handler om et vedholdende ledelsesfokus på kvalitet, fra de overordnede planer for bydelen lægges, til det nye byggeri står færdigt.



# Fra vision til virkelighed i fire nye bydele

De fire arealudviklingsprojekter, som Realdania By & Byg er i partnerskab med kommuner om, har alle ambitioner om at skabe attraktive, levende og bæredygtige bydele. Alle sælger de byggegrunde til investorer, der skal opføre det nye byggeri – og sammen og hver for sig har de fokus på kunsten at gøre visioner om de nye bydeles særlige kvaliteter til virkelighed.

Fremtidens forstad i Hedehusene, en naturbydel i Ringkøbing, en kanalby i Fredericia og en ny bydel, der vender Køges ansigt mod vandet.

Disse fire nye bydele er i disse år godt på vej til at blive virkelighed med afsæt i visionen og udviklingsplanen for hvert af projekterne, som Realdania By & Byg gennemførte i partnerskab med hhv. Høje-Taastrup, Ringkøbing-Skjern, Fredericia og Køge Kommune.

I dag er de overordnede planer og strategier på plads, så nu handler det for selskaberne om at føre dem ud i livet i et tæt og konstruktivt samarbejde med alle involverede parter – ikke mindst de investorer, der køber grunde i bydelen for at bygge boliger, erhverv, butikker og meget andet – men også med kommunerne, som ud over at være medejere af projekterne også er miljø-, plan- og bygningsmyndighed.

Det kræver stærke metoder og redskaber at sikre, at de særlige kvaliteter, som selskaberne fra starten har sat sig for, slår igennem helt frem til, at husene er bygget og byrummene anlagt. I denne fase er kvalitetsledelse et helt centralt opmærksomhedspunkt.

I de seneste år har de fire arealudviklings-selskaber høstet mange erfaringer med kvalitetsledelse og sammen med Realdania By & Byg haft kvalitetsledelse på dagsordenen for på tværs at blive skarpere på, hvordan projekternes visioner bedst gøres til virkelighed.

Det fælles udgangspunkt er her, at mens selskaberne selv står for byggemodning og anlæggelse af flere af byrummene, skal de mange nye byggerier til boliger, erhverv, kultur mm. realiseres af tredjemand.

Selvom geografiske, markedsmæssige og andre forskelle gør, at den rigtige vej frem i det ene projekt ikke nødvendigvis er den rette i det andet, har selskaberne opbygget megen fælles viden, læring og inspiration til, hvordan kvalitetsledelse kan bruges aktivt og konstruktivt i det daglige arbejde.

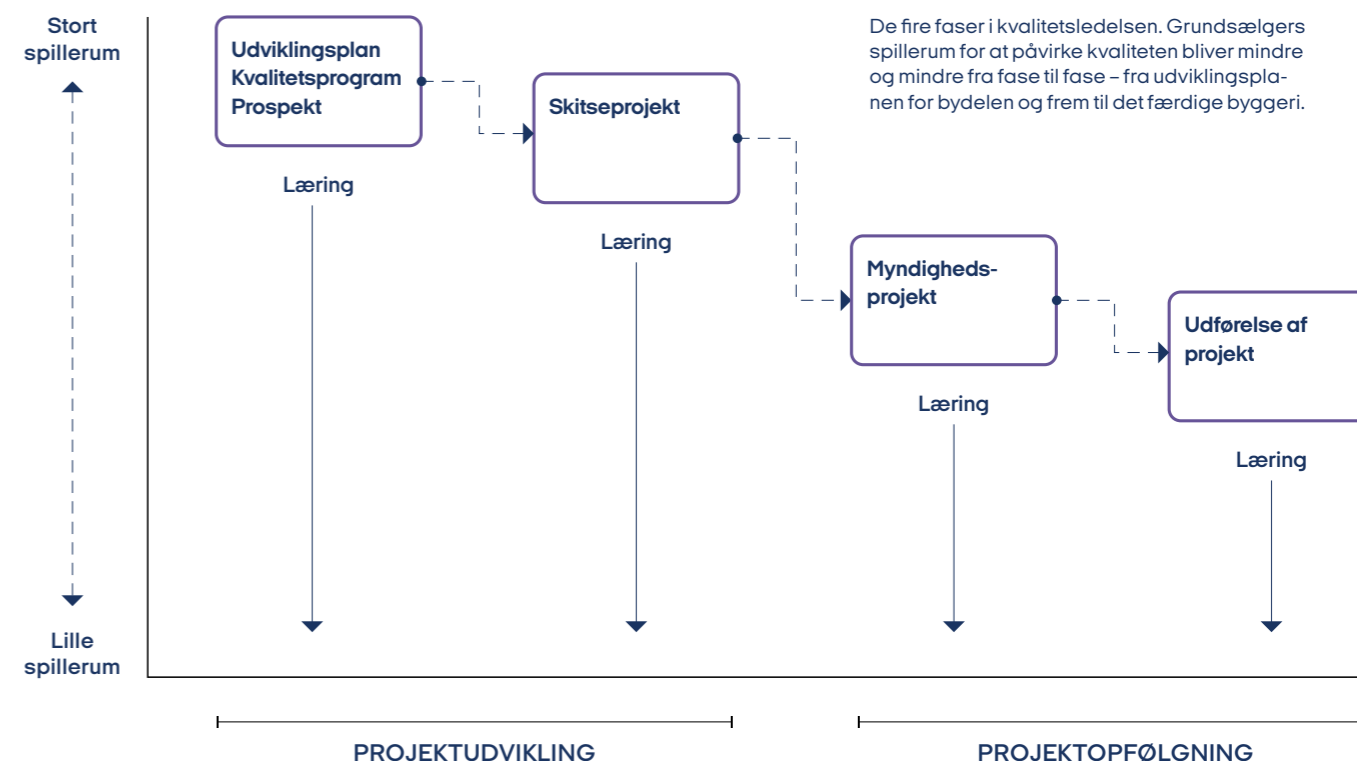
I takt med byudviklingen opsamler selskaberne naturligvis til stadighed nye erfaringer, og hele tilgangen til kvalitetsledelse er derfor fortsat under udvikling.

## Kvalitetsledelse i fire faser

De fire arealudviklings-selskabers kvalitetsledelse af investorernes projekter forløber grundlæggende i fire faser:

- Overordnede styringsværktøjer (udviklingsplan, kvalitetsprogram og evt. prospekt)
- Investors skitseprojekt
- Myndighedsprojektet
- Udførelsen af investorprojektet

De to første faser er *projektudviklingen* – en proces, der leder frem til den afgørende milepæl, at parterne bliver enige om et byggeris udformning og karakter i kraft af



et skitseprojekt, som er godkendt af arealudviklings-selskabets bestyrelse. De to sidste faser udgør *projekt-opfølgningen* – dvs. hvordan det sikres, at det endelige byggeri rent faktisk matcher skitseprojektet og de deri aftalte kvaliteter.

Målet med hele denne proces er at sikre, at de enkelte byggerier bidrager til at realisere visionen for bydelen, og at byggeriet og den samlede byudvikling i sidste ende får de tilsigtede kvaliteter.

Samtidig skal investorerne gerne opleve hele processen som meningsfuld, værdiskabende og uden unødigt bureaukrati, mens arealudviklings-selskaberne selv opretholder et rimeligt ressourcetræk.

## FASE 1

### Overordnede styringsværktøjer

Den første forudsætning for en vellykket kvalitetsledelse er gennemarbejdede værktøjer, der beskriver forventninger og krav til den byudvikling, som selskaberne gerne vil i dialog med investorer om.

Hovedgrundlaget for hvert af de fire arealudviklingsprojekter er udviklingsplanen, som folder projektets overordnede vision ud og beskriver den samlede byudvikling i store træk. Som yderligere grundlag for dialogen med investorerne har hvert projekt et formuleret kvalitetsprogram, der omsætter udviklingsplanens

intentioner til en række kvalitetsmål for det byggeri, som investorerne ønsker at opføre, når de køber grunde i bydelen.

Kvalitetsmålene udtrykker forventninger til bygherrerens byggeri, og samtidig er de den enkelte bygherres sikkerhed for, at også nabobyggerierne bliver af høj kvalitet.

Kvalitetsprogrammet i de to første projekter - Køge Kyst og Kanalbyen i Fredericia - har vist sig ikke at være helt operationelt nok som værktøj for kvalitetsledelsen. Derfor har begge selskaber suppleret med et inspirations-katalog med arkitektoniske principper eller dogmer, som i praksis fungerer bedre i dialogen med investorerne om deres kommende byggeri.

Nogle af selskaberne arbejder ydermere med prospekter som en konkretisering og detaljering af udviklingsplanen på delområdeniveau. Mens sådanne etapeprospekter i de første år alene har været det enkelte arealudviklings-selskabs styringsværktøj forud for dialogen med de investorer, som køber grunde i etape, så er der på det seneste sket en nyudvikling i retning af, at investoren deltager allerede i den indledende idéudvikling og konceptualisering i delområdet.

Køge Kyst indgik således i 2019 en købsaftale med PensionDanmark om en hel etape – "SH4" – med fem byggefelter, hvor samarbejdet ikke blot betragtes som en køber/sælgerrelation, men som et egentligt

partnerskab om at udvikle hele etappen - som en slags bydel i bydelen. Parterne har været i dialog allerede i prospektfasen, og de arbejder sammen om et fælles værdiprogram og projekteringsgrundlag, ligesom de har udpeget arkitekter og andre rådgivere i fællesskab.

Køge Kyst og PensionDanmark har i hele denne proces et stærkt fokus på de muligheder, der ligger i et udvidet "forhandlingsrum", hvor parterne ikke blot sidder på hver sin side af bordet, men meget bevidst arbejder sammen om at skabe innovativ byudvikling - på basis af tillid, "åbne bøger" og tidlig opbygning af et fælles videngrundlag og enighed om de kvaliteter, der skal kendetegne det nye byområde.

## FASE 2 Investors skitseprojekt

I både Nærheden, Naturbydelen Ringkøbing K, Køge Kyst og Kanalbyen i Fredericia skal bygherren levere et skitseprojekt for det kommende byggeri.

Skitseprojektet skal matche intentionerne i udviklingsplanen, kvalitetsprogrammet og et eventuelt prospekt, og det skal godkendes i arealudviklingsselskabets bestyrelse, før byggeriet kan blive til virkelighed.

I denne proces er det afgørende med en løbende, god og tæt dialog mellem investoren og arealudviklingsselskabet. Typisk indledes processen med et kick-off-møde, hvorefter parterne holder faste møder - med bygherrens skitseprojekt i udkast som udgangspunkt for drøftelserne.

Skitseprojektet beskriver bl.a. byggeriets koncept, volumen og arkitektur mv. under hensyntagen til de omgivelser, som byggeriet indgår i. Der kan også være krav om, at det beskriver adgangssystemer, belægninger, koteforhold, anvendelse af kantzoner, parkering, handicapadgang, støjforhold og meget andet.

Endelig bør skitseprojektet i rimeligt omfang tage højde for de myndighedskrav, som kommunen vil have ift. lokalplanlægning og udstedelse af byggetilladelse. Derfor har de fire projekter et stigende fokus på fordelene ved, at kommunen deltager undervejs i drøftelserne om bygherrens skitseprojekt, fx ved at kommunen deltager i nogle af møderne mellem køber og sælger.

For arealudviklingsselskabet ligger der under alle omstændigheder en opgave i at formidle selskabets krav til investors skitseprojekt. Køge Kyst opererer fx med en bygherrevejledning, som giver anvisninger til bygherren i alle faserne fra skitseprojekt til færdigt byggeri, mens Nærheden indarbejder krav til skitseprojektets indhold i tilknytning til købsaftalen.

Kanalbyen i Fredericia har videreudviklet kvalitetsledelsesmodellen i skitseprojektfasen i retning af en tidlig og tæt dialog med investor om kvaliteterne i deres andel af byudviklingen. I samarbejdet med Bach Invest A/S om et nyt boligkompleks er parterne således fra starten gået i dialog om, hvordan værdierne i udviklingsplanen for Kanalbyen skal "oversættes" til det konkrete byggeri. De løsninger, som parterne finder frem til i fællesskab, konkretiseres så i bygherrens skitseprojekt, som bliver en del af selve købsaftalen om byggegrunden.

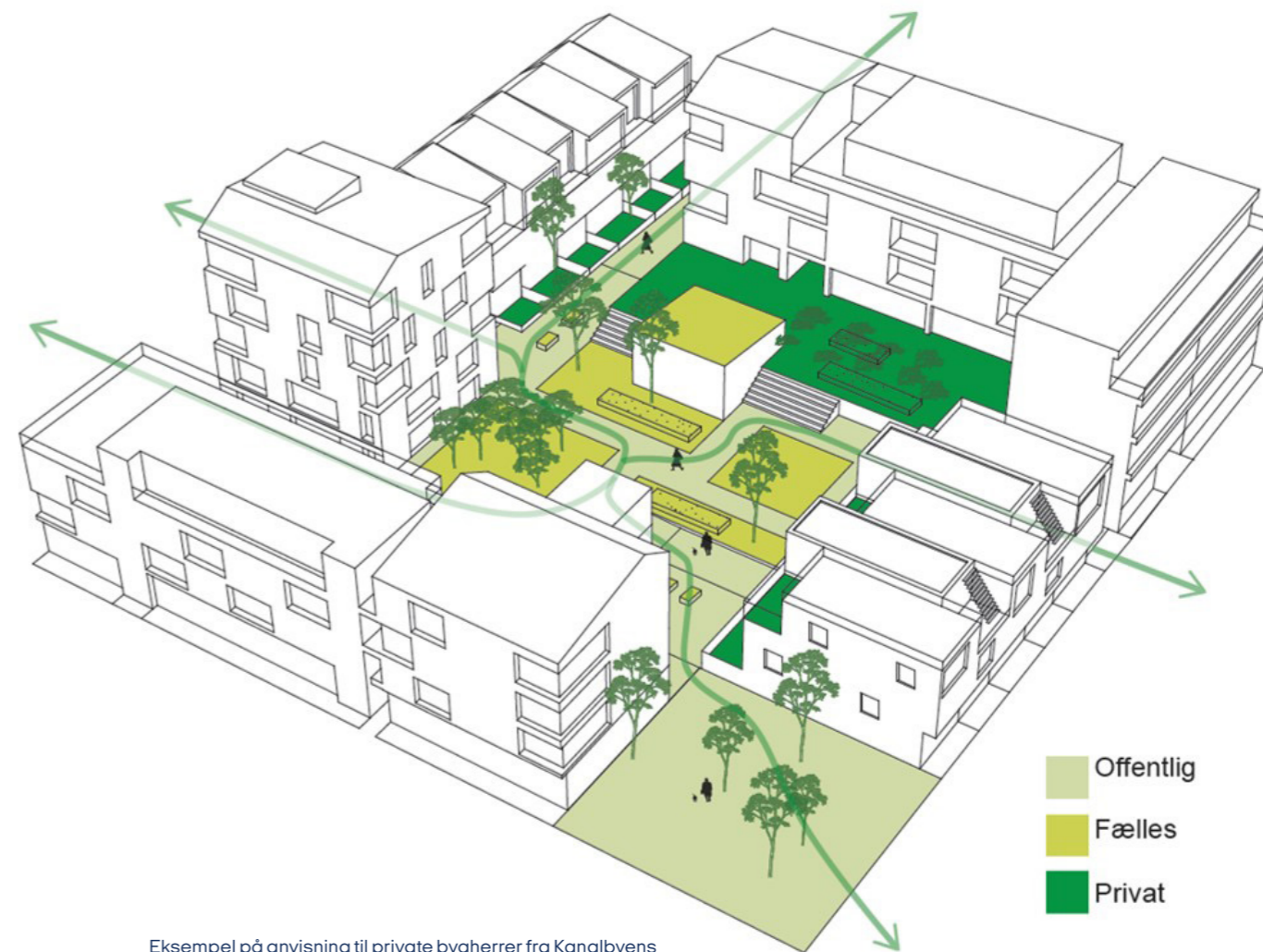
## FASE 3 Myndighedsprojektet

Bygherrens skitseprojekt indgår i grundlaget for kommunens myndighedsbehandling. Her er det naturligvis essentielt, at der er konsistens mellem skitseprojekt og lokalplan, og at alle relevante elementer overføres fra skitseprojektet til kommunens myndighedsprojekt og videreføres i kommunens myndighedsbehandling i øvrigt.

Rækkefølgen mellem processerne kan dog variere. I Nærheden, Kanalbyen i Fredericia og Naturbydelen Ringkøbing K udarbejdes der typisk en projektlokalplan på baggrund af investors skitseprojekt. I Køge derimod danner Køge Kysts eget prospekt baggrund for, at kommunen udarbejder en byggeretsgivende lokalplan, hvorefter investoren udformer sit skitseprojekt inden for rammerne.

Uanset rækkefølge er det afgørende, at kvaliteterne i det godkendte skitseprojekt går igen i myndighedsprojektet og i sidste ende fastholdes i det realiserede byggeri.

Det er samtidig vigtigt, at bygherrerne oplever samarbejdet omkring myndighedsbehandlingen som smidigt, og at man efter godkendelsen af skitseprojektet ikke blot starter forfra med kommunens efterfølgende



Eksempel på anvisning til private bygherrer fra Kanalbyens inspirationshæfte, som uddyber kvalitetsprogrammet. Eksemplet skitserer, at bygherren forventes at anlægge boligkarréens gårdrum som en kombination af offentlige, fælles og private rum på en måde, så der er adgang til uderum af forskellig kvalitet og attraktion for boliger og funktioner i stueetagen, og at oplevelsen af en varieret og levende bydel samtidig understøttes.

myndighedsbehandling - eller at kravene fra arealudviklingsselskabet og kommunen ikke er samstemmede. Her er det selskabernes erfaring, at en god og tæt dialog mellem bygherre, arealudviklingsselskab og kommune allerede i skitseprojektfasen kan forebygge, at bygherren oplever "dobbelt bogholderi".

## FASE 4 Udførelsen af investors projekt

Også i denne fase, hvor bygherren skal opføre sit byggeri, handler det for de fire arealudviklingsselskaber om at fastholde et ledelsesmæssigt fokus på kvalitet.

I Kanalbyen i Fredericia er det fx praksis at etablere en styregruppe med repræsentanter for bygherre og arealudviklingsselskab, der fast mødes i hele proces-

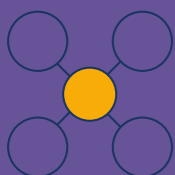
sen fra indgået købsaftale til færdigt byggeri - og når det kommer til udførelsesfasen, bruges denne organisering til at fange udeståender som fx materialeskift, håndtering af rust fra altaner eller bygherrens eventuelle improvisationer undervejs i udførelsen.

Også i Naturbydelen i Ringkøbing er der stærkt fokus på, at byggeriet rent faktisk ender med at få det tilsluttede udtryk. Hvis investor fx er nødt til at spare penge, sker det i et samarbejde, hvor arealudviklingsselskabet er med til at godkende ændringer i bygningernes materialer eller udformning.

I denne fase er det også selskabernes erfaring, at kommunen som myndighed spiller en afgørende rolle. Her har kommunen nemlig gennem sit myndighedsarbejde og tilsyn stærke redskaber til at understøtte, at skitseprojektet realiseres som aftalt.

# Styringsværktøjer for kvalitetsledelse

Byudviklingsprojekterne NærHeden, Naturbydelen Ringkøbing K, Køge Kyst og Kanalbyen i Fredericia anvender en række styringsværktøjer, der skal være med til at sikre kvaliteten i de nye byområder.

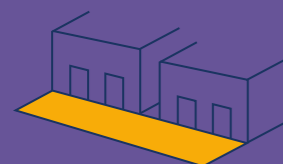


## Udviklingsplan

Udviklingsplanen udfolder arealudviklingsprojektets vision ved at skitsere bydelens fysiske struktur og samtidig fastlægge strategier for byudviklingen i bredeste forstand.

Udviklingsplanen rummer et helhedsgreb, der reflekterer visionen, og den udmøntes i fire elementer: en fysisk plan, en strategisk plan, en økonomisk plan og en tids- og etapeplan.

Udviklingsplanen fastlægger ikke byudviklingen i detaljer, idet både den fysiske udformning og strategierne skal kunne justeres i takt med ændringer i samfundsmæssige og markedsmæssige forudsætninger, afprøvning af konkrete løsninger og hele dialogen med investorer, samarbejdspartnere og borgere, som løbende finder sted.



## Kvalitetsprogram

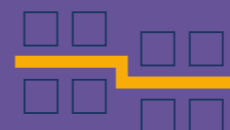
Kvalitetsprogrammet fastlægger kvalitetsmålene for investorernes byggeri i hele bydelen.

Kvalitetsmålene kan bl.a. handle om arkitektonisk udformning, materialevalg, blandede funktioner i bygningerne, lys- og farvesætning, støj, læ, klimatilpasning, udsigt, parkering for biler og cykler, understøttelse af bylivet, dialog med borgere og brugere – og byrum og friarealer i det omfang, disse skal anlægges af investorerne.

Nogle af arealudviklingsselskaberne supplerer kvalitetsprogrammet med arkitektoniske inspirationseksempler eller dogmer, som konkretiserer kvalitetsmålene – fx i forhold til ønsker om variation i

byggeriet, åbninger i facader, husenes kantzoner, belysning, kvalitet i udearealer og mulighederne for aktivt at udnytte tage til terrasser, små haver eller solcelleanlæg.

Som en særlig variant valgte Naturbydelen Ringkøbing K sammen med udviklingsplanen og kvalitetsprogrammet at udgive en eksempelsamling, som giver konkrete bud på, hvordan de forskellige typer af byggeri i bydelen kan tage sig ud.



## Etapeprospekter

Prospekter kan bruges til at konkretisere udviklingsplanens intentioner i et delområde.

Samtidig med at prospekterne detaljerer planerne for bydelen, kan de have et salgsfremmende formål i hele dialogen med potentielle investorer.

Køge Kyst arbejder systematisk med etapeprospekter, og også Kanalbyen i Fredericia har anvendt modellen. Naturbydelen Ringkøbing K og NærHeden har valgt ikke at arbejde med prospekter men at nøjes med udviklingsplan og kvalitetsprogram som afsæt for bygherrerens arbejde med skitseprojekter.



## Købsaftale

Det er den juridiske grundforudsætning for kvalitetsledelsen, at selve købsaftalen om et byggefelt med dertilhørende byggeret indebærer, at investor skal levere et byggeri af den ønskede kvalitet. Det sker i kraft af en betingelse om, at bygherren leverer et skitseprojekt, der skal leve op til anvisningerne og godkendes af sælger som forudsætning for, at byggeriet kan gennemføres.



## Skitseprojekter

Bygherren skal på baggrund af udviklingsplanen, kvalitetsprogrammet og eventuelt prospekt – og svarende til gældende ydelsesbeskrivelse for dispositionsforslag fra Danske Arkitektvirksomheder og Foreningen af Rådgivende Ingeniører - levere et skitseprojekt for det kommende byggeri.

Skitseprojektet udformes i tæt dialog med arealudviklingsselskabet og skal godkendes af selskabets bestyrelse. Det kan enten danne grundlag for arbejdet med lokalplanen eller udformes med afsæt i en allerede udarbejdet lokalplan.

# Et nyt butikskvarter i Køge

Køge Kysts udvikling af Stationsområdet er en rejse gennem kvalitetsledelsens fire faser. Selvom det har været et kompliceret projekt, og der også har været nogle bump på vejen, er det lykkedes at realisere den oprindelige vision om at skabe et alternativ til de mange storcentre, i en bydel med mangfoldighed og kvalitet.

Køge har altid været en handelsby, og havnen og det gamle middelalderort har altid været centrum for et rigt og varieret handelsliv. Køges handelsliv blev midlertid udfordret, både af nethandlen og af de små butiksvolumener omkring torvet, som ikke gav nok plads til større ankerbutikker som fx H&M. Et scenarie udarbejdet af Institut for Centerplanlægning i 00'erne viste, at der var behov for at gøre noget, hvis Køge fortsat skulle være en handelsby. En klassiker ville være at bygge et nyt butikscener, som der findes mange eksempler på i provinsbyerne i Danmark. Butikscener kan imidlertid også have negative konsekvenser for de gamle handelsbyer, som risikerer, at bymidten tømmes for butikker, og at handlen mister sit lokale dna.

Strædet i Køges Stationsområde er et alternativ til storcentrene og et eksempel på, hvordan nye butikker kan supplere og understøtte handlen i en gammel bymidte, så handelslivet fortsat kan udvikles i en blandet by. Det nye handelskvarter er tæt forbundet med det historiske Køge af et system af små slipper, som bygger videre på den gamle bys struktur.

## FASE 1 Udviklingsplanen

Detailhandlen skal styrke Køge som attraktiv handelsby, lyder et af seks overordnede visionpunkter for Køge Kyst. Hvordan det skal ske, har Køge Kyst beskrevet helt overordnet i udviklingsplanen fra 2011. Det fremgår, hvordan det ikke skal være et lukket shoppingcenter

men gader og stræder med selvstændige butiksenheder, der bygger videre på den eksisterende struktur i Køge bymidte. Hermed skal det gøres muligt for større butiksenheder at etablere sig i området som et supplement til de mindre butikker i de gamle gågader og omkring torvet og med særdeles god tilgængelighed til kollektiv transport.

Grundlaget for denne planlægning er skabt i et samarbejde mellem Køge Kommune, Køge Handelsstandsforening og Køge Kyst.

## Prospekt

Køge Kysts prospekt for første etape i Stationsområdet fra marts 2012 konkretiserer yderligere områdets kvaliteter ved at beskrive den fysiske disponering og karakteren af området dvs. et gennemgående stræde, slipper, byrum og grønne elementer. Samtidig uddyber det forhold som trafik, parkering, detailhandelsstruktur, funktionsblanding og tilgængelighed.

## FASE 2 Bygherrens skitseprojekt

I februar 2012 indgik Køge Kyst og Agat Ejendomme (dengang TK Development) en betinget købsaftale om udvikling af en større del af et nyt handelskvarter ved Køge Station. Herefter fulgte en grundig proces med dialog om skitseprojektet – og med afsæt i Køge Kysts udviklingsplan, kvalitetsprogram og etapeprospekt. Skitseprojektet, som lå færdigt og godkendt i decem-



Med et bugtet forløb, variation i facaderne, taghaver og andre grønne elementer har Strædet i Køge Kysts stationsområde fået det udtryk, som de første visualiseringer lagde op til.



ber 2012, anviser den præcise byplan for handelskvarteret, hvor de fysiske rammer udformes i harmoni med både forretningsmæssige krav og den historiske bys struktur og identitet. Et hovedgreb er, at butikker og cafeer er i stuetagen, og boliger og erhverv er på første og anden sal.

Skitseprojektet går et spadestik dybere end Køge Kysts etapeprospekt og bliver konkret på bygningsstrukturer og byrum, facadeudtryk og materialevalg og på, hvordan funktioner som butikker, boliger, erhverv mv. skal blandes i byggeriet, samt trafik og parkering.

Det rummer også visse ændringer i forhold til prospektet. Blandt andet reserveres et byggefelt til en ny stor biograf, som ikke fra starten var tænkt ind i området. Biografen er sidenhen opført af Agat Ejendomme på basis af et særskilt skitseprojekt.

Efter godkendelsen af skitseprojektet for Køges nye butikskvarter fulgte en periode med arkæologiske forundersøgelser i området. Her viste det sig, at der var overraskende store forekomster af fortidsminder fra Svenskekrigene, og at det ville fordyre og forsinke projektet kraftigt, hvis det hele skulle graves ud. I stedet blev parkeringsløsningen ændret efter en genforhandling mellem parterne, så den underjordiske parkering, der var forudsat i skitseprojektet, blev erstattet af en kombination af p-kælder og et helt nyt parkeringshus – en løsning, der betød, at projektet kunne realiseres billigere og ca. et år tidligere end ellers.

Arkæologien var således et båndspænd, men det lykkedes alligevel at finde en god løsning, hvor tankerne fra skitseprojektet blev fastholdt, samtidig med, at økonomien blev forbedret.

Med denne justering i forhold til det oprindelige skitseprojekt blev aftalekomplekset mellem parterne helt endeligt i starten af 2015.

## FASE 3 Myndighedsprojekt

Udviklingen af Stationsområdet var et stort og indgribende projekt i en by af Køges størrelse, og vejen fra skitseprojekt til udførelse var kompliceret. Der var derfor mange praktiske forhold, som skulle løses mellem de involverede parter.

Fx var en af forudsætningerne for projektet, at Ivar Huitfeldtsvej, som løber langs jernbanen, skulle flyttes for at give plads til det nye byggeri – en anlægsopgave, der lå hos Køge Kyst selv. Her viste der sig i dialogen mellem Køge Kyst og kommunens tekniske forvaltning behov for en vis omprojektering af vejprojektet i forhold til det forudsatte i bygherrens skitseprojekt.

Erfaringerne herfra styrker således, at det er en fordel med en meget tæt dialog og grundig afklaringsproces mellem byudviklingselskab, bygherre og kommunen som myndighed så tidligt som muligt i processen.

#### FASE 4

##### Udførelse af investors projekt

I 2015-17 opførte Agat Ejendomme det nye byggeri og anlagde Rådhusstræde og den tilstødende Stationsplads. Da kvarteret åbnede, var det tydeligt, at det havde fået det ønskede udtryk med strædets bugtede forløb, variation i facaderne, taghaver og andre grønne elementer. Virkeligheden svarede stort set til visualiseringerne. Samtidig havde Køge fået de ønskede større forretninger og et udbud, som især appellerer til yngre målgrupper.

Der var dog også udfordringer. Biografen, som er en stor betonbygning, blev udført med mørkere facader end i skitseprojektet. For at kompensere for det lidt tunge udtryk iværksatte Køge Kyst og Agat Ejendomme derfor et forskønnelsesprojekt, hvor facaden fik tilført slyngplanter på et wiresystem og senere også en ny aftenbelysning.

En anden udfordring var belægningen i selve strædet. Den planlagte belægning kunne ikke bære den forventede trafik, og de store fliser ville knække. Samtidig gik entreprenøren, der skulle etablere belægningen, konkurs. Af hensyn til butikkerne, der snart skulle åbne, blev det besluttet at færdiggøre den planlagte belægning, så gaden kunne åbne i september 2017 og fungere midlertidigt - og derefter gentænke og anlægge det færdige projekt på et tidspunkt, hvor det ville genere handelslivet mindst muligt. Der blev også fundet en løsning mellem parterne med et robust belægningsprojekt i arkitektonisk kvalitet, udformet af Kristine Jensens Tegnesteue. De nye belægningsprojekter forventes færdiganlagt i slutningen af 2020.

Det nye butikskvarter i Stationsområdet i Køge er anlagt i tæt sammenhæng med den historiske bymidte.



# Kvalitetsledelse i fire projekter

I en række interviewartikler videregiver projektdirektører og repræsentanter for bygherrer og kommuner deres erfaringer med kvalitetsledelse i praksis ud fra hver deres perspektiv. Her belyses blandt andet betydningen af at have de rigtige redskaber – som kan variere fra projekt til projekt – og hvordan man kan skabe en klar forventningsafstemning og en enslydende forståelse af kvaliteten hos alle de involverede.

# Det drejer sig om at løfte i fællesskab

Projektdirektør i Kanalbyen i Fredericia, Tim E. Halvorsen, afdelingschef hos A. Enggaard Pale Priska og koncernchef i Fredericia Kommune, René Olesen.

Kanalbyen i Fredericia leder kvaliteten i et tæt trekantssamarbejde med Fredericia Kommune og entreprenørfirmaet A. Enggaard A/S, som står for udviklingen af Sønder Voldgade Kvarteret. Kvalitetsledelse går ud på at involvere alle parter tidligt i projektudviklingen, mener Kanalbyens projektdirektør, Tim E. Halvorsen.

Træ, rustrød cortenstål og beton er de gennemgående materialer i de tolv punkthuse i bebyggelsen Langebro i Kanalbyen i Fredericia. Her på den tidligere industrihavn i Sønder Voldgade Kvarteret blev denne type rustikke materialer i sin tid brugt på Fredericia Skibsværft.

Byens historie nyfortolkes i det moderne lejlighedsbyggeri, og det er et konkret resultat af en kvalitetsdiskussion om, hvordan arkitekturen skal være og hvorfor. Når hele Kanalbyen står færdig med boliger, erhverv og detailhandel, vil det forandre den historiske fæstningsby.

I så stort et byudviklingsprojekt, der løber over mange år, er det nødvendigt at gøre sig mange overvejelser om, hvad kvalitet er, og hvordan arbejdsprocessen med kvalitet ledes, så det frembringer den gode by. For projektdirektør Tim E. Halvorsen drejer kvalitetsledelse sig om systematisk at involvere alle parter tidligt i projektudviklingen.

"Det er et direkte tilvalg, for det handler om at bruge de mennesker, fagligheder og kompetencer, der er til stede, mest optimalt. Vi ser





*God kvalitet koster ikke nødvendigvis mange penge. Det er de mennesker, der indgår i projektet, og ledelsen af processerne, der gør forskellen.*

PROJEKTDIREKTØR TIM E. HALVORSEN,  
KANALBYEN I FREDERICIA

kun fordele ved, at alle parter er med fra en tidlig fase. Det giver den bedste lokalplan, den bedste myndighedsbehandling og den bedste løsning for investorerne. Kvalitetsledelse handler i virkeligheden om, at vi alle sammen har et behov for at kunne sige, at vi kom i mål med det, der var de vigtigste punkter set fra hver vores perspektiv”, siger Tim Halvorsen.

Byudviklingen drives af selskabet Kanalbyen i Fredericia P/S, som er et partnerskab mellem Fredericia Kommune og Realdania By & Byg.

## Kanalbyen og kvalitetsledelse

Den måde, som Kanalbyen i Fredericia arbejder med kvalitetsledelse på, er under stadig udvikling, fordi der hele tiden sker læring.

- Kanalbyen i Fredericia P/S har samarbejdet med bygherren A. Enggaard A/S om en masterplan, der tager afsæt i udviklingsplanen og kvalitetsprogrammet. Masterplanen, der er udført af arkitektfirmaet Schmidt Hammer Lassen, anviser den kvalitet og de bæredygtighedsløsninger, der skal bygges efter i området.
- Masterplanen for Sønder Voldgade Kvarteret indeholder desuden en overordnet analyse af dagslys og vindforhold, regnvand, trafik, parkering og affald.
- Masterplanen beskriver krav til kvalitet og materialevalg i skitseprojekterne for de enkelte huse, andelsboliger og ejerlejligheder i hver større bebyggelse. Bestyrelsen i Kanalbyen i Fredericia skal godkende skitseprojekterne, inden investor og bygherre kan gå i gang med byggeriet. Herefter udarbejder Fredericia Kommune lokalplanen.
- Kanalbyen i Fredericia og Fredericia Kommune følger byggeriet tæt, fra udviklingsplan til det er opført. Jo tættere et byggeri er på at være færdigt, jo mindre fylder kvalitetsledelsen, for jo flere aftaler er på plads.

### Masterplan oversætter kvalitetsmål

Kanalbyen i Fredericia leder kvaliteten i et tæt trekantssamarbejde med Fredericia Kommune og totalentreprenør A. Enggaard, der er investor og bygherre i Sønder Voldgade Kvarteret. Parterne har i forlængelse af udviklingsplanen og kvalitetsprogrammet udarbejdet en masterplan, der oversætter de overordnede kvalitetsmål til konkrete løsninger og beskriver arkitektur og materialevalg i kvarteret.

”Kvalitet er ikke statisk, så derfor er rammerne ikke mere låste, end at det er muligt at justere på tingene undervejs. Løsninger vil forandre sig hele tiden, fordi de bliver udfordret af myndighedskrav, økonomi eller materialer, som man alligevel ikke kunne få, og det skal man kunne tackle”, forklarer Tim E. Halvorsen.

Masterplanen brydes dernæst ned på mere detaljerede skitseprojekter for hver af A. Enggaards etaper, i overordnet godkendes af bestyrelsen i Kanalbyen i Fredericia. På styregruppemøder følges der løbende op, når byggeriet er gået i gang. Det rummer en organisatorisk kvalitet at lede processen effektivt, men selv om det er meget struktureret, foregår samarbejdet uformelt. Når der er brug for lige at vende tingene, gør man det over en kop kaffe.

Et af de overordnede kvalitetsmål er fx at få klimasikringen fuldt integreret i de grønne byrum, så løsningen ikke kun sikrer bymidten og den nye bydel mod oversvømmelser, men også skaber nogle attraktive pladser, hvor folk kan mødes. Et andet eksempel på kvalitet, som beboerne skal opleve, er kunst i den nye bydel. Kanalbyen i Fredericia har formuleret en kunststrategi for at få kunst, byudvikling og boligprojekter til at spille sammen. Der er realiseret et kunstprojekt, og flere er på vej.

### Tidlig dialog letter myndighedsbehandlingen

Ikke før har Fredericia Kommune været i så tidlig dialog med byudviklere om, hvordan kvaliteten i en ny bydel skal være, som i Kanalbyen. Kommunen har indarbejdet kvalitetsparametre i lokalplanen og er på den måde med til at styre kvaliteten. Erfaringen er, at det letter myndighedsbehandlingen efterfølgende og sparer tid, når de rigtige løsninger er aftalt fra starten, og at det kan lade sig gøre at føre ideerne ud i livet, uden at der er behov for at give dispensation.

”Vi afvejer hele tiden kvaliteten - hvad var intentionerne til at starte med, og er det stadig de samme? Og hvordan er sammenhængen med resten af byen? Et kvalitetsprogram som Kanalbyens gør det muligt at have et fælles kvalitetsoverblik over hele området i stedet for, at det er enkeltstående projekter, der driver hver deres form for kvalitet. Det er et ret vigtigt perspektiv, når man taler om byudvikling. Når vi støder på et eller andet problem, så sidder vi ikke på hver vores side af



Sønder Voldgade Kvarteret blev officielt indviet den 15. september 2019 – her med punkthusene ”Langebro” i baggrunden.

bordet, fordi vi vil noget forskelligt. Nej, vi har bare en udfordring, som vi skal have løst i fællesskab for at nå målet”, siger koncernchef for Teknik og Miljø i Fredericia Kommune, René Olesen.

### Plads til diskussioner

At arbejde med kvalitetsledelse i udviklingen af Kanalbyen er et godt greb. Det er med til at afstemme de fælles forventninger til projektet, oplever A. Enggaard.

”Der er ingen tvivl om, at det har absolut værdi. Vi har haft diskussioner - det skal der være plads til, men det skal bare være konstruktivt, og der skal findes en fælles løsning - og det er vi gode til, synes jeg. I bund og grund drejer det sig om at løfte i fællesskab, få samlet og involveret alle parter fra starten og støbt det rigtige fundament, så det er muligt at skabe den bedste helhed. Det hele handler om mennesker - og det gør byggerier også”, pointerer afdelingschef hos A. Enggaard Palle Priska.

Ifølge ham er et godt samarbejde grundlaget for, at det færdige byggeri ender så tæt på masterplanen som muligt, fordi det bliver lettere at tackle de udfordringer, der opstår undervejs. Eksempelvis var der aftalt en anden type træbeklædning på punkthusene, men den måtte skiftes undervejs, og det skete i tæt dialog mellem Kanalbyen i Fredericia, Fredericia Kommune og A. Enggaard.

### Kvalitet i et nyt ejendomsmarked

Overvejelser om kvalitet bliver ekstra vigtige, når man er på et ejendomsmarked, der ikke har de samme økonomiske højder som Aarhus, Aalborg og København, men hvor det handler om at udvikle nogle produkter, der ikke tidligere har eksisteret i Fredericia. Her går ejendomshandlen ikke så hurtigt, så der er også en økonomisk risiko, der skal håndteres. Inden for snævre rammer skal der kunne trylles en høj kvalitet frem.

”God kvalitet koster ikke nødvendigvis mange penge. Der kan sagtens være kvalitet i det enkle, så man kan godt udvikle relativt velvoksne kvalitetskoncepter, som ikke baserer sig på, at man har en hel spand guld. Det er de mennesker, der indgår i projektet, og ledelsen af processerne, der gør forskellen”, understreger Tim E. Halvorsen.



# Vi prøver hele tiden at hæve barren

Kvalitetsledelse skaber rammerne for, at man kan give arkitekten serveren i udviklingsfasen. Og det giver arkitektonisk mangfoldighed, erfarer projektdirektør for Køge Kyst, Tove Skrumsager Frederiksen. AG Gruppen, som står bag boligbyggeriet Strandengen, glæder sig over at være blevet udfordret i processen, og at kommunen har været involveret tidligt i processen.

Boligbyggeriet Strandengen på Søndre Havn i Køge hedder i folkemunde Guldkaramellen. Den mørke boligkarré med de guldfarvede vinduer og altaner ligger på den yderste sydlige spids i overgangen mellem strandengen og byen. Her er der arbejdet med samspillet mellem gårdrum, kantzoner og omgivelser for at trække naturen ind, skabe attraktive byrum mellem husene og åbne stueetagerne op ud mod fællesarealerne og ud mod den stilstødende strandeng.

Boligkarréen, som er opført af AG Gruppen med Tegnestuen Vandkunsten som arkitekt, er den første på Søndre Havn, og siden er det blevet tydeligt, hvor meget de forskellige byggerier adskiller sig fra hinanden, samtidig med at der er en tydelig overordnet struktur. Netop den arkitektoniske mangfoldighed er et godt eksempel på oplevet kvalitet, men også de forskellige boformer, kunst i byens rum, mødesteder, der skaber rammerne for hverdagsfællesskaber, og byudviklingsprojektets fokus på bæredygtighed er eksempler. Kvalitetsledelse har stor betydning for et stort byudviklingsprojekt som Køge Kyst, mener projektdirektør for Køge Kyst, Tove Skrumsager Frederiksen.

Kommunaldirektør i Køge Kommune, Peter Frost, projektdirektør for Køge Kyst, Tove Skrumsager Frederiksen, og direktør hos AG Gruppen, Tony Christrup.





AG Gruppen har opført Strandengen med Tegnstuen Vandkunsten som arkitekter. Boligbyggeriets kvalitet omfatter både arkitektonisk variation, grønne elementer, klimasikring og kunst.

”Kvalitetsledelse er fx at have en struktur og nogle rammer, hvor man kan give arkitekten serven i udviklingsfasen med mulighed for at arbejde i et kreativt rum og skabe noget nyt. Det at kunne lave en proces, hvor der er plads til at udvikle med den økonomi og de materialer, der er til stede, giver arkitektonisk kvalitet. Det er ikke noget, der som sådan fordyrer projektet. Og så prøver vi hele tiden at hæve barren for kvaliteten på materialer, boligformer, fællesskaber og bæredygtighed, men det er jo ikke sådan, at det skal være uoverkommeligt”, siger hun.

Ifølge Tove Skrumsager Frederiksen er værdien i kvalitetsledelse, at man bedre kan være til stede og stille krav til detaljeringen i udviklingsprocessen, for det kan man ikke, når først byggeriet er i gang. Og det er at holde fast i, at projektet bliver som aftalt i udførelsesprocessen. Et inspirationskatalog beskriver 10 principper og dogmer for arkitekturen i de enkelte skitseprojekter, og det bruges som rettesnor i dialogen med arkitekter og investorer.

#### Processerne kobles

Udviklingen af Køge Kyst sker gennem partnerskabet Køge Kyst P/S, som ejes af Køge Kommune og

Realdania By & Byg. Køge Kyst P/S har valgt at supplere Køge Kommunes planproces med byudviklingsprojektets egen proces for kvalitetsledelse. Køge Kysts udviklingsplan, etapeprospekterne, bygherrens skitseprojekt og opfølgningen på dette kobles med henholdsvis kommuneplan, lokalplan, godkendelse af byggesøgninger og tilladelser og tilsyn. Ifølge kommunaldirektør i Køge Kommune, Peter Frost, har kvalitetsledelse rigtig stor betydning for at nå i mål med kvaliteten, for det er svært med de generelle planredskaber, som en offentlig myndighed har til rådighed.

”Det gør, at man ikke slipper rattet for tidligt. Vision og udviklingsplan er ikke nok, for man kan ikke gå direkte herfra til lokalplan. Der er brug for redskaber derimellem, og et kvalitetsprogram gør en kæmpe forskel for, at man når derhen, hvor man vil. Men forudsætningen er, at der på forhånd er skabt ejerskab for retningen hos både bygherrer, kommune og borgere. Det forarbejde tager lang tid, og det skal der være forståelse for, selv om man typisk helst vil i gang hurtigt”, siger han.

Køge Kommune har fået inspiration af arbejdet med kvalitetsledelse og bruger nu nogle af erfaringerne i andre større byudviklingsprojekter i Køge.

#### Kreativitet i forhandlingsrummet

Køge Kyst har suppleret den klassiske byggesagsproces med et forhandlingsrum, hvor kommune og ejen-

”

*Kvalitetsledelse er fx at have en struktur og nogle rammer, hvor man kan give arkitekten serven i udviklingsfasen med mulighed for at arbejde i et kreativt rum og skabe noget nyt.*

PROJEKTDIREKTØR TOVE SKRUMSAGER FREDERIKSEN, KØGE KYST

domsudvikler arbejder sammen med Køge Kyst om at finde løsninger. Et vigtigt sigte i arbejdet med kvalitetsledelse er at få skabt rammen for, at forhandlingsrummet kan bruges kreativt.

”Det kræver rigtig meget mod og tillid at gøre det, fordi det er meget nemt at hoppe ind i de klassiske forhandlingsroller. Det løfter vi ved at forsøge at have processer, hvor vi giver plads, men det er hele tiden svært, for du er nødt til at have samarbejdspartnere, der også er indstillet på at arbejde på denne måde, selv om vi måske har forskellige interesser. Som leder skal du kunne reducere stressniveauet i forhandlingen. Den største læring har været, at selv om forhandlingsmiljøet kan være ret tilspidset, så er det muligt at åbne det”, fortæller Tove Skrumsager Frederiksen.

#### Fra skepsis til tilfredshed

Med udgangspunkt i udviklingsplanen for Køge Kyst og prospektet for bydelen har AG Gruppen udviklet projektet for Strandengen. Den private bygherre var i starten ikke særlig begejstret for kvalitetsledelsesprocessen, for det lød omstændeligt. Men skepsis blev hurtigt vendt til stor tilfredshed.

”Man skal indstille sig på at blive udfordret, men grundlæggende har det været en god proces, for det har handlet om at forstå det dna, der skulle være på Søndre Havn. Og man bliver forberedt på at møde kommunen”, siger direktør hos AG Gruppen, Tony Christrup.

Han fremhæver især fordelene ved, at Køge Kyst inviterede Køge Kommune med som gæst på de indledende workshops. Køge Kommune kunne lytte med, kommentere og blive velorienteret om projektet inden myndighedsbehandlingen. Det afklarede en række forhold på forhånd, hvilket gjorde sagsbehandlingsforløbet lettere efterfølgende.

”Risikoen ved denne proces er, at der går smagsdommer i det. Men det gjorde der ikke - vi har ikke oplevet modstand, men derimod dialog. Det er os, der har valgt arkitekterne, og det er vigtigt, at alle parter i sådan en proces har respekt for arkitekternes tanker om

byudvikling, og at deres integritet sikres”, tilføjer Tony Christrup.

#### Åben og lyttende

For hver etape udarbejder Køge Kyst et prospekt på et så detaljeret niveau, at det bliver grundlaget for lokalplanen. Som noget nyt afprøves det nu at inddrage investor allerede i prospektfasen som et nyt slags partnerskab. Generelt er det en god idé at skabe en tillidsfuld proces meget tidligt og arbejde med åbne bøger allerede i kontraktforhandlingen, og at aftalerne ikke kun handler om pris og vilkår, men også om fælles mål og værdier for kvalitet, proces og samarbejde, lyder erfaringen.

”Jeg prøver hele tiden at arbejde med ledelse af det, som jeg kalder fra vision til virkelighed. Der er rigtig meget ledelse i faktisk at nå i mål med den kvalitet, der er aftalt. Jeg reflekterer hele tiden over, hvad vi kan gøre bedre, og hvordan vi kan løse nogle opgaver, som tilsyneladende er umulige at løse. Det er noget med at være åben og lyttende og allervigtigst skabe den sikkerhed, der skal til, for at man kan udvikle ideer og kassere igen”, siger Tove Skrumsager Frederiksen.

### Køge Kyst og kvalitetsledelse

I Køge Kysts kvalitetsmodel er projektudviklingen tæt forbundet med Køge Kommunes klassiske planproces: kommuneplan, lokalplan, godkendelse af byggesøgninger, tilladelser og tilsyn.

- Udviklingsplanen, der styrer den samlede byudvikling, spiller sammen med kommuneplanen. Den skaber en ramme, hvor arkitekt og ingeniør i udviklingsfasen har mulighed for at arbejde i et kreativt rum.
- For hver etape udarbejder Køge Kyst et prospekt, der er på et ret detaljeret niveau for den enkelte bydel, og når det er godkendt af Køge Kysts bestyrelse, bliver det grundlaget for en anmodning til kommunen om at lave en lokalplan.
- Herefter formulerer ejendomsudvikler sit skitseprojekt inden for disse rammer. Det enkelte skitseprojekt skal afspejle kvalitetsprogrammet og de arkitektoniske dogmer, der gælder, når man bygger i Køge Kyst.
- Køge Kyst arbejder med en samarbejdsmodel for udvikling af det enkelte skitseprojekt, og det betyder bl.a., at der her er et tæt samarbejde med Køge Kommune og bygherre.
- Skitseprojektet skal godkendes af Køge Kysts bestyrelse, og herefter bliver det den endelige aftale mellem investor og Køge Kyst om det, der skal bygges. Og det danner grundlaget for ansøgningen om byggetilladelse til kommunen.

# Tillid og dialog sikrer kvaliteten

Kvalitetsledelse betyder alt i så stort et byudviklingsprojekt, og for at nå i mål med kvalitet er det vigtigt at få opbygget tillid og en god dialog med de private bygherrer. Samtidig er en af de store udfordringer at finde den rette balance mellem kvalitetskrav og økonomi, erfarer NærHedens projektdirektør, Ole Møller.

I den nye bydel Nærheden i Hedehusene vest for København er der lagt vægt på arkitektonisk og bymæssig variation med forskellige facadematerialer og udformninger. Her skal både være rækkehuse, tre til fem etagers opgangshuse og en blanding af ejer- og lejligheder – og udearealerne er et særligt fokus for kvalitetsledelsen.

Bygherrerne i området skal nemlig anlægge nære friarealer til beboerne i de huse, de opfører, og her er der krav til størrelsen, indretningen og beplantningen af de grønne områder, ligesom der er krav til kantzoner mellem de private boliger og det fælles offentlige byrum.

At have fokus på kvalitet og holde styr på den gennem kvalitetsledelse betyder alt i så stort et byudviklingsprojekt, oplever projektdirektør i NærHeden, Ole Møller.

”Ja, det er faktisk vores eksistensberettigelse. Vores hovedopgave er at sikre, at vi får den her kvalitet, og at det ikke er aktuelle modeluner, dårlige materialer eller kortsigtede profitinteresser hos en ejendomsudvikler, der styrer byudviklingen. Fx kan vi se, at nogle af de private ejendomsudviklere ser lidt stort på det med udearealer. De drysser lidt græsplæne ud og siger, at det er godt. Der skal vi være efter dem, for det her skal være anderledes”, siger han.

Det er fuldstændig afgørende, at man har en tillidsfuld dialog, lyder det fra projektdirektør i NærHeden, Ole Møller (nr. to fra venstre), her i selskab med vicedirektør i Realdania By & Byg, Peter Kjølby (yderst til venstre) og CEO Flemming Joseph Jensen fra Sjælsø Management ApS samt yderst til højre direktør i Høje-Taastrup Kommune, Jørgen Lerhard.





NærHeden, der udvikles i partnerskab mellem Høje-Taastrup Kommune og Realdania By & Byg, skal opleves som et interessant bud på en moderne forstad med boliger, skole, daginstitution, dagligvarebutik, kvartershuse, fællesfaciliteter mm.

#### Den tillidsfulde dialog er afgørende

For at nå i mål med kvaliteten er det vigtigt at få opbygget tillid og en god dialog med de private bygherrer - ikke mindst set i lyset af bygherrens naturlige fokus på økonomi. I stedet for at bruge jura til at tvinge noget igennem, er det langt lettere, når man er enige om målet og vejen derhen, mener Ole Møller.

"Når de mål, som vi har for kvalitet og variation i bygningerne og i udeområderne, bliver håndteret fornuftigt af den private bygherre og tacklet i tide, behøver det ikke være en fordyrelse. Og det tilfører jo også bygherrens byggeri en værdi, der kan omsættes i kroner og øre", siger han.

Høje-Taastrup Kommune vil gerne starte dialogen med de private udviklingselskaber så tidligt som muligt i processen, fordi det afklarer mange spørgsmål på forhånd. Faktisk har kommunen gjort op med den klassiske og til tider tunge proces i byggesager, hvor en byggeansøgning sendes frem og tilbage flere gange.

Blandt de mange nye boliger i Nærheden opføres Lynghaven i et tæt samarbejde mellem Balder, Sjælsø Management og Dissing+Weitling architecture. Ejendommen skal rumme 184 lejeboliger.

"Vi har stor succes med kvalitetsledelse i byggesager, for det bliver meget ubureaukratisk på den måde. Vi er ekstremt optaget af, at udviklingselskaber skal føle sig velkomne. For det har stor betydning for os at skabe bedre rammer for borgerne. I 1970'erne blev der ikke lagt vægt på kvalitet i byudviklingen, og i dag har vi som den eneste kommune i Danmark tre ghettoområder. Det vil vi gøre op med", siger direktør i Høje-Taastrup Kommune Jørgen Lerhard.

#### Positiv sparring og sagligt modspil

Den tidlige dialog er klart en fordel, mener udviklingselskabet Sjælsø Management, som er involveret i flere store boligprojekter i Nærheden - for så bliver forventningerne stemt af, og diskussionspunkter afklares, inden byggeriet går i gang. Sjælsø Management stiller generelt høje krav til kvalitet, så at skulle leve op til kravene i kvalitetsprogrammet ses derfor ikke som et problem.

"Vi har ikke haft interessekonflikter. Den måde, som NærHeden arbejder med kvalitetsledelse i byudviklin-

gen på, tager vi som en positiv sparring. Vi har ikke følt, at der har været benspænd. Det modspil, vi har fået, har været på et sagligt plan. Hvis der er brug for en accept af noget, bliver det hurtigt afklaret, så tingene ikke forsinkes", fortæller CEO hos Sjælsø Management Flemming Joseph Jensen.

For Sjælsø Management er det vigtigt, at der bliver stillet samme kvalitetskrav til alle projekter i området, selv om de arkitektoniske udtryksformer i de forskellige byggerier ikke er ens. Samtidig har det stor betydning, at helheden for den nye bydel er tænkt igennem på forhånd, og det er afklaret, hvor der skal være veje, cykelstier, parkering og anden infrastruktur.

"Den måde, det er gjort på her, er meget vellykket. Det er let at gå til. Når man har købt en grund, begynder taxameteret at tikke, og så gælder det om at komme i gang hurtigt. Vi er ikke filantropiske. Som bygherre går vi efter at få forrentet vores kapital", pointerer Flemming Joseph Jensen.

#### Balancen mellem kvalitet og økonomi

En af de store udfordringer i arbejdet med kvalitetsledelse er at finde den rette balance mellem kvalitetskrav og økonomi, for kvalitet koster penge. Ambitionsniveauet skal være realistisk og tilpasset købekraften i lokalområdet.

"I Hedehusene er der grænser for, hvor høje boligpriserne kan være, og dermed er der også grænser for, hvor meget guld man kan putte på vandhanerne. Vi bliver nødt til hele tiden at være pragmatiske og afveje, hvad vi kan få igennem, og hvad vi må leve uden", siger Ole Møller.

#### Justeringer i kvalitetsledelsen

Kvalitetsvurderingen er også blevet justeret undervejs. I starten var den ikke systematisk men er nu helt formaliseret. For at lede kvalitetsgodkendelsen på fornuftig vis, har det været nødvendigt at have nogle styringsdokumenter, som understøtter dialogen med bygherrerne bedst muligt.

Kvalitetsprogrammet har imidlertid vist sig at være for omfattende og besværligt at arbejde med i sig selv. Som supplement har NærHeden derfor udarbejdet en bygherrevejledning, som mere konkret beskriver proceduren i samarbejdet med de private bygherrer, og hvad deres skitseprojekter skal indeholde. Erfaringerne med bygherrevejledningen er gode.

"Vores læring er, at vi skal være ret præcise i vores dokumenter, krav og forventninger, men på den anden side være klar til at forhandle. Og i den forhandling er det fuldstændig afgørende, at man har sine prioriteringer på plads. Man skal gøre op med sig selv, hvilke kvalitetskrav man vil slække på, og hvilke man vil stå fuldstændig fast på", siger Ole Møller.

”

*Vores læring er, at vi skal være ret præcise i vores dokumenter, krav og forventninger, men på den anden side være klar til at forhandle.*

PROJEKTDIREKTØR OLE MØLLER, NÆRHEDEN

I processen frem mod den milepæl er det vigtigt, at begge parter har baglandet på plads.

"Vi skal være sikre på, at vores ejerkreds er enige i det her, for vi kan ikke gå til forhandling, hvis vi ikke har et solidt mandat. Og det samme gælder investorerne og ejendomsudviklerne på den anden side af forhandlingsbordet. De skal have taget deres kommende købere i ed, så de også har et klart mandat", fastslår Ole Møller.

### NærHeden og kvalitetsledelse

- Når en privat ejendomsudvikler køber en byggegrund i Nærheden, skal byggeprojektet overholde bestemte kvalitetsmål. En udviklingsplan beskriver på et overordnet niveau, hvordan kvaliteten i byudviklingen skal være.
- NærHeden arbejder med et kvalitetsprogram, der bl.a. angiver arkitektonisk variation, kantzoner, klimamål, miljømål og mål for variation i ejerformer. Kvalitetsprogrammet har imidlertid vist sig at være for omfattende at arbejde med, så derfor suppleres det med en bygherrevejledning. Den beskriver kvalitetsniveauet, materialevalg, krav til indholdet i skitseprojektet og procedurerne i samarbejdet med investor og bygherre.
- NærHeden arbejder med en helt formaliseret kvalitetsgodkendelse, og her er skitseprojektet det centrale værktøj. NærHeden vurderer skitseprojektet, og når det er godkendt, er det samtidig input til den lokalplan, som Høje-Taastrup Kommune udarbejder. For at den private bygherre ikke skal møde nye krav hos kommunen, arbejder NærHeden med nogle procedurer, der bl.a. indeholder et treparts-møde med kommunen og bygherren, hvor kravene til henholdsvis skitseprojektet og den kommende lokalplan afstemmes.
- NærHeden arbejder ikke med egentlige prospekter. Enten skal skitseprojektet godkendes, inden købsaftalen underskrives, eller også indgås købsaftalen betinget af, at NærHeden kan godkende et skitseprojekt, der lever op til udviklingsplanen og kvalitetsprogrammet.

# Simple proces styrer kvaliteten

I et mindre byudviklingsprojekt kan kvalitetsledelse fint være en mere simpel proces, lyder erfaringen fra Peter Kjølby, som var projektdirektør i Naturbydelen Ringkøbing K indtil udgangen af 2019.

I Naturbydelen Ringkøbing K er målet at udvikle et nyt boligområde i naturen i høj kvalitet og på et bæredygtigt grundlag. Tæt på byen, men med naturen helt ind mellem husene, der også får udsigt til enge, skov, søer og Ringkøbing Fjord, opføres der inden for de næste to år de første ca. 140 ejer- og lejerboliger i en tæt bebyggelse på et område på 84 ha, der tidligere har været landbrugsjord. Boligområdet er plantet til med skov, frugtlande og bærhaver, og så meget areal som muligt holdes fri for bebyggelse, så de kommende beboere oplever at bo midt i naturen.

For at nå det ambitiøse mål i byudviklingen er der brug for et værktøj som kvalitetsledelse, fastslår projektdirektør Peter Kjølby.

"Kvalitetsledelse er jo et redskab til at opnå den kvalitet, som man har forventninger om at realisere. Det erstatter ikke planlægning, lokalplanlægning og myndighedskrav, men det sikrer det bedst opnåelige resultat inden for rammerne af det konkrete projekt", siger han.

Naturbydelen Ringkøbing K udvikles af arealudviklingsselskabet Ringkøbing K ApS, der er et partnerskab mellem Realdania By & Byg og Ringkøbing-Skjern Kommune.

#### Uden brug af prospekt

Naturbydelen Ringkøbing K har valgt den mere simple proces for kvalitetsledelse, hvor man går direkte fra udviklingsplan og

Direktør i Ringkøbing-Skjern Boligforening, Bo Lodbjerg (til venstre) i selskab med Peter Kjølby, der var projektdirektør i Naturbydelen Ringkøbing K frem til udgangen af 2019, og kommunaldirektør i Ringkøbing-Skjern Kommune, Jens Peter Hegelund Jensen.





*Det er vigtigt, at det også er et samarbejde at tilpasse projektet. Skal der laves en sparerunde, er vi med til at sige ja eller nej til materiale- eller formskift, der kan ændre kvalitetsniveauet. Kvalitetsledelse er også at træde til og træde tilbage.*

PROJEKTDIREKTØR PETER KJØLBY,  
NATURBYDELEN RINGKØBING K

kvalitetsprogram til investors skitseprojekt uden brug af prospekt. I et mindre byudviklingsprojekt som dette kan det fint lade sig gøre.

”Ja, man kan sagtens gå direkte, når man har en god udviklingsplan, en velillustreret eksempelsamling og et kvalitetsprogram. Et prospekt er generelt ikke en del af vores arbejdsmetodik, for vi har ikke haft brug for det. Vi mener godt, at vi kan illustrere områdets idegrundlag med det materiale, som vi i forvejen har, og efterfølgende i dialogen om skitseprojektet. Man skal passe på, at man ikke går ind og begrænser købers muligheder for aktivt at deltage i byudviklingen. Der er store fordele

## Naturbydelen Ringkøbing K og kvalitetsledelse

- Ringkøbing K ApS går direkte fra udviklingsplan og kvalitetsprogram til investors og bygherres skitseprojekt uden brug af prospekt.
- I købsaftalen er der krav om, at bygherrerne skal overholde et kvalitetsprogram med syv principper og arbejde inden for udviklingsplanen.
- Arealudviklingsselskabets bestyrelse skal godkende bygherrens skitseprojekt og sikre, at det efterfølgende myndighedsprojekt, udbudsmateriale og detailprojektering følger den overordnede vision med byudviklingen.
- Ringkøbing-Skjern Kommune er ikke kun medejer, men har også myndighedsrollen. I skitseprojekteringen har Ringkøbing K i samarbejde med bygherren holdt Ringkøbing-Skjern Kommune tæt orienteret for at sikre, at det, der blev skitseret, også kunne tillades. Skitseprojektet er grundlaget for den lokalplan, som kommunen herefter vedtager.

ved prospekter, men der er også begrænsninger”, understreger Peter Kjølby.

Naturbydelen Ringkøbing K står for byudvikling, byggemodning og salg af byggeretter til investorer og ejendomsudviklere. Bygherrerne køber sokkelgrunde og må kun bygge her, for alt andet er fællesareal.

Et centralt element i kvalitetsledelsen er at kommunikere det meget tydeligt over for bygherrerne, hvad det er for en ny bydel, der er planlagt, så det ikke kommer som en overraskelse senere i forløbet fx hvilke materialer, der må bygges i. Holdningen til materialer er præcis, fordi der bygges i naturen, og med en tydelig kommunikation til bygherrerne om, at der ønskes anvendt naturlige materialer. Til gengæld gives størst mulig frihed til at komme med løsninger til arkitektur og formgivning inden for disse rammer.

### Ikke to forløb er ens

Samtidig med at naturbydelen Ringkøbing K holder fast i de overordnede intentioner og retningslinjer, giver selskabet plads til, at køberne kan arbejde med deres projekt. Køberne skal hjælpes med at få nogle gode projekter ud af det, som de kan se sig selv i og er tilfredse med.

”Alt efter bygherrens erfaringer skal vi tilpasse vores indsats, så man kan sige, at kvalitetsledelse er bygge-riets variant over det gamle ledelsestema situationsbestemt ledelse. Ikke to forløb er ens. Kvalitetsledelse er ikke et kontrolregime, men nøglen til et fredeligt dialogbaseret samarbejde med bygherre. Det er på den måde, at de bedste resultater opnås”, uddyber Peter Kjølby.

Et eksempel på det er samarbejdet med Ringkøbing-Skjern Boligforening, der er en af de tre igangværende bygherrer i bydelen.

### Attraktiv måde at bygge på

Allerede da købsaftalen med Ringkøbing-Skjern Boligforening skulle skrives, kunne det tilføjes, at boligforeningen påtænkte at opføre passivhuse i en høj kvalitet. Naturbydelen Ringkøbing K har samarbejdet med boligforeningen om, hvad man bl.a. skal være opmærksom på i projekteringen, bl.a. LAR-løsninger (lokal afledning af regnvand) og kravene til tæthed og friareal i bebyggelsen. For Ringkøbing-Skjern Boligforening har samarbejdet været både udfordrende og konstruktivt.

”Det giver selvfølgelig udfordringer at skulle bygge efter et kvalitetsprogram, for det begrænser vores handlefrihed. I nogle beslutninger kunne vi godt have tænkt os en anden drejning, men det er en pris, der er værd at betale. Når der har været nogle ting, som vi skulle snakke om, har det altid været med en konstruktiv tilgang. Fordelen ved et sådant koncept er, at der er tænkt nogle tanker på forhånd. Det gør det nemt for os.

Det er attraktivt at bygge på en anden måde, end man traditionelt gør”, siger direktør i Ringkøbing-Skjern Boligforening, Bo Lodbjerg.

Ringkøbing-Skjern Boligforening opfører i første etape 47 boliger, der står færdige i 2021, og 38 boliger i anden etape. Bo Lodbjerg ser Naturbydelen Ringkøbing K som god branding af boligforeningen og af byen.

### Vanetænkningen udfordres

For Ringkøbing-Skjern Kommune er Naturbydelen Ringkøbing K helt anderledes end de byudviklingsprojekter, som kommunen normalt arbejder med. At udvikle et byområde i partnerskab med en ekstern aktør udfordrer vanetænkningen i forhold til, hvad kvalitet er, oplever kommunaldirektør i Ringkøbing-Skjern Kommune, Jens Peter Hegelund Jensen.

”Vi er glade for at udvikle området med en samarbejds-partner, som har en helt anden tilgang til byudvikling. Det er en spændende måde at arbejde på. Realdania By & Byg har et langsigtet perspektiv på byggeriet, så vi skal turde fastholde visionen, selv om der kommer folk ind og vil noget anderledes. Kvalitetsledelse handler om at finde balancen mellem at holde fast i den oprindelige tanke gennem hele projektet og lytte til markedet”, siger han.

### Behov for tilpasninger

I Naturbydelen Ringkøbing K er første spadestik taget til et nyt seniorbofællesskab, der forventes at være klar til indflytning medio 2020. På sigt er det planen at opføre i alt ca. 1.000 boliger i området over ca. 30 år. Udfordringen er at sikre, at de enkelte projekter er i overensstemmelse med de oprindelige tanker i skitseprojekterne, når de står færdige.

”Når man kommer til detailprojekteringen, vil der altid være behov for tilpasninger fx af økonomiske årsager. Det er ikke sådan, at vi slipper skitseprojektet, når vi har godkendt det, og krydser fingre for, hvad der kommer. Det er vigtigt, at det også er et samarbejde at tilpasse projektet. Skal der laves en sparerunde, er vi med til at sige ja eller nej til materiale- eller formskift, der kan ændre kvalitetsniveauet. Kvalitetsledelse er også at træde til og træde tilbage”, pointerer Peter Kjølby.

Tæt på byen, midt i naturen og med udsigt til enge, skov, søer og Ringkøbing Fjord opføres Naturbydelen Ringkøbing K. ”Fjordudsigten” er navnet på 85 nye boliger, som Ringkøbing-Skjern Boligforening skal opføre midt i naturen.



# Kvalitetsledelse i forhandling og dialog

Forhandling er en del af samarbejdet mellem grundsælger og bygherre – fra de første samtaler til det færdige byggeri. En erhvervspsykolog giver her sit bud på, hvordan dialogen kan tilrettelægges, så forhandlingsrummet kan blive præget af tillid og bruges til skabe kvalitet – og to interviewartikler går i dybden med, hvordan Køge Kyst og Kanalbyen i Fredericia har videreudviklet kvalitetsledelsen med fokus på tidlig og tæt dialog.

# Fra interesse- konflikter til potentiale- udfoldelse

Af Thea Mikkelsen, selvstændig konsulent og erhvervspsykolog

Relationen mellem en grudsælger og en udvikler er en forhandlingsrelation. Når det går godt, kan der blive skabt noget, som ingen af parterne kunne have skabt hver for sig. Når det går dårligt, kan det blive dyrt både økonomisk og i forhold til den kvalitet, der ikke bliver skabt for lokalsamfundet, som igen også kan få en økonomisk konsekvens.







"Det gælder om løbende at få skabt fælles billeder af, hvor parterne skal hen sammen", lyder rådet fra konsulent og erhvervspsykolog Thea Mikkelsen, når det handler om at få skabt den gode forhandlingssituation.

Tiden omkring underskrivelse af kontrakt har en særlig status indenfor forhandlingen. Men selve forhandlingen er en del af samarbejdet hele vejen fra de første samtaler, til byggeriet står færdigt. Især spørgsmålene om, hvordan man fordeler risici, er afgørende. Men det er også arbejdet med dem, der indimellem gør det vanskeligt at bevare det åbne og kreative udsyn, der kan realisere potentialerne i projektet og i stedet gør forhandlinger til nærkampe omkring detaljer.

Den gode forhandling er kendetegnet ved et resultat, der viser, at parterne tilsammen kan realisere nye potentialer og håndtere de relaterede risici. For at det kan lade sig gøre, er det helt centralt, at der bliver skabt et fælles projekt, som begge parter kan forpligte sig i forhold til.

For at de forskellige interesser og kompetencer gensidigt kan befrugte hinanden og udfolde potentialerne i det fælles projekt, er der nogle grundlæggende forhandlingsprincipper, det kan være en fordel at holde sig for øje.

### Værdisætning og værdigrundlag

Som udgangspunkt handler forhandlingsprocesser også ved byggeri om at værdisætte en vare. Når det drejer sig om byudvikling er den vare, der sælges, helt konkret i form af et stykke jord. Men det er også et potentiale i form af det, der kan blive skabt i fællesskab efterfølgende. At nå frem til en værdisætning handler derfor også om at være enige om, hvad det er for et projekt, der skal udvikles, og som man gensidigt forpligter sig på og hvilke risici, det indeholder. Det fælles projekt er på dette stadie mere en vision og et forestillet risikobillede end et konkret projekt.

Dermed gælder det også løbende ved forhandlingsbordet om at få skabt fælles billeder af, hvor det er, parterne skal hen sammen. Herunder både hvad det kræver og hvilke værdier, man vælger at tilskrive projektet.

Med et værdigrundlag som et fælles styringsredskab kan man holde hinanden fast på de prioriteringer, der bliver gjort indenfor en given ramme, og det kan skabe et visionært modstykke til risikoforhandlingerne og dermed understøtte modet til det gode samarbejde.

### FØRSTE PRINCIP

**Skab et fælles projekt for samarbejdet, som er attraktivt for begge parter, og hvor risici er medtænkt**

### Forskellige interesser giver forskellige perspektiver

Parterne i en forhandling har aldrig fuldstændig de samme interesser, og det kan være ødelæggende for det gode resultat at tro det. Ofte vil forhandlinger, hvor man tror, at der er de samme interesser, forhindre vigtige samtaler om, hvad de forskellige parter og deres organisationer egentlig ønsker. Det kan føre til konflikter senere eller til uærlighed i forhandlingsrummet. Desuden kan en forestillet enighed forhindre, at forskellige perspektiver kan danne grundlag for egentlig nytænkning, hvor de kompetencer og interesser, begge parter organisationer sidder inde med, bliver udnyttet til at skabe både udvikling og forankring.

### ANDET PRINCIP

**Læg væsentlige interesser på bordet og anerkend dem alle som legitime uden at miste det fælles projekt af syne**

### Rationelle og irrationelle kræfter i forhandlinger

En forhandlingsproces er aldrig udelukkende rationel, hvor parterne arbejder sig hen imod det bedst mulige fælles resultat. En forhandlingsproces er ligesom alle andre former for samarbejdsprocesser en blanding af rationelle beslutninger og underliggende forhandlinger om, hvem der har magten ved bordet. Hvis usikkerheden vokser i et projekt, vil parterne indskrænke deres



*De største forhindringer for udvikling er ofte de forestillede forskelle, og den intense proces, som en forhandling med store værdier er, kan let vække mere irrationelle dele af vores psykologi.*

KONSULENT OG ERHVERVSPSYKOLOG  
THEA MIKKELSEN

perspektiv og typisk udvikle et battlemind, der handler om egne interesser, ved at sikre detaljefokus, men ofrer det brede og kreative udsyn.

For at sikre at magtafklyringen ikke tager over og bliver vigtigere end at udfolde et potentiale sammen, hjælper det at skabe et transparent procesdesign i begyndelsen af forløbet. Dette sikrer en fælles forståelse af, hvilke undersøgelser man skal foretage sammen for at kunne forhandle på et fælles oplyst grundlag, samt hvilke beslutninger, der tages hvornår og på baggrund af hvilke afklaringer. Hermed forhindrer man, at en usikkerhed på processen bliver til en usikkerhed på hinanden og hinandens intentioner, da dette kan hæmme samarbejdet.

### TREDJE PRINCIP

**Udarbejd en forhandlingsstruktur, der sikrer størst mulig sikkerhed på processen og fokus på det fælles projekt**

### Magt og tillid

Det psykologiske spil, der går i gang, når man møder andres interesser, indebærer, at man kan blive nervøs for, om ens egne interesser vil blive varetaget. Hvis man er ubevidst omkring disse mekanismer, kan det være svært at indgå i en kreativ forhandlingsproces, hvor nye potentialer for et område kan udvikles, da man udelukkende vil være optaget af at sikre egne interesser.

De største forhindringer for udvikling er ofte de forestillede forskelle og den intense proces, som en forhandling med store værdier er, kan let vække mere irrationelle dele af vores psykologi. Vækkes angsten for ikke at komme i hus med egne målsætninger, vil psykologien automatisk påvirke os og indskrænke vores fokus og gøre det vanskeligt for os at håndtere kompleksiteten.

Hvis det sker, bliver den fælles kreative problemløsning umuliggjort. Det er derfor vigtigt at skabe et forhandlingsrum, hvor der er tillid mellem parterne, og hvor magt bruges til at bringe ressourcer til bordet i stedet for til at forsimple og afslutte komplekse afklaringer. For at kunne dette, er det altafgørende, at vi kan have tillid til de relationer, vi opbygger til hinanden.

### FJERDE PRINCIP

**Brug tid på at skabe et tillidsfuldt rum, hvor relationen sikres og tillader de modige afklaringer**

### Rollen som forhandlingsleder kræver fokus på den fælles opgave

De forskellige parter har forskellige hovedopgaver, som påvirker et samarbejde, og som det derfor drejer sig om at få i spil på en konstruktiv måde. De har også forskellige erfaringer. Nogle udviklere har fx udviklet så meget, at de ved mere om byudvikling end mange kommuner, mens andre ikke har en erfaring, der kan trækkes på i et samarbejde, men kan have andre ønskede kvaliteter.

For den stærke ansvarlige forhandler er det centralt, at lydhørheden overfor de andres interesser ikke overskygger de målsætninger, der er aftalt for projektet. De forskellige interesser og perspektiver kan bidrage som inspiration til at tænke nye tanker omkring den fælles opgaveløsning men ikke ændre på den fælles opgave. At være med til at formulere den fælles opgave både ned i egen organisation og i relation til forhandlingspartneren kan også styrke den enkelte forhandlingsdeltager.

### FEMTE PRINCIP

**Lad perspektiver i interessentgruppen og dennes organisation kvalificere, men hold fast i det fælles formulerede projekt**

### At sikre rummet for kvalitetsledelse

For at sikre kvaliteten af udviklingsprojekter gennem forhandlinger, hvor forskellige interesser brydes, skal man som deltager træne sin evne til at holde opmærksomheden på det fælles projekt og genkende sig selv, når man går ind i en battlemind-tilstand. Der er faser i en forhandling, hvor battlemind er på sin plads, og det fokus på detaljer, man får, hjælper med at få præciseret en kontrakt eller en anden form for aftale, så egne interesser sikres.

Det centrale er derfor ikke, at man ikke skal gå i battlemind, når det er hjælpsomt. Pointen er, at man samtidig skal træne at være i en mental tilstand, hvor man har fokus på ressourcerne i de involverede organisationer og får dem i spil, så projektets potentialer realiseres, og der skabes værdi og kvalitet til gavn for alle. Det hjælper den fælles opgave, den pålidelige relation og den planlagte proces med at sikre.

# Byudvikling og udfordringer løses i fællesskab

Køge Kyst og PensionDanmark har allerede tidligt i planlægningsfasen aftalt at samarbejde om at udvikle et nyt boligkvarter på Køges Søndre Havn med fem boligkarréer ud mod Køge Bugt, hvor parterne er enige om at knække den svære nød, som det er at udvikle en by på en grund, hvor tung jordforurening fra industrien først skal håndteres. Samtidig udvikler parterne hele samarbejdsformen mellem byudviklingselskab og investor – blandt andet med et fælles værdiprogram som grundlag for byudviklingen og et tæt samarbejde om at skabe processer, som resulterer i god kvalitet. Og det virker, lyder erfaringerne.

At nå at reflektere over løsninger hele vejen igennem byudviklingsprojektet er ikke noget, der koster meget mere end lidt investeret tid. Men den optimering, som man får ud af det, giver virkelig merværdi for bydelen, lyder det fra projektdirektør for Køge Kyst Tove Skrumsager Frederiksen (til højre), projektudviklingsdirektør hos PensionDanmark Christian E. Olsson og konsulent og erhvervspsykolog Thea Mikkelsen.





*Vi har ønsket at få rensset jorden så gennemgribende, at områdets herlighedsværdi og helt unikke beliggenhed kan nydes fuldt ud af fremtidige beboere og gæster. Det er lykkedes at lave en plan, hvor et gammelt industrihavnneområde omdannes til en attraktiv ny bydel et stenkast fra den historiske bymidte og lige ud til strand og natur.*

PROJEKTDIREKTØR TOVE SKRUMSAGER FREDERIKSEN, KØGE KYST

PensionDanmark har indgået købsaftale med Køge Kyst om et nyt boligkvarter på Søndre Havn i Køge. Målet er at skabe en bæredygtig bydel - både miljø- og energimæssigt, socialt og sundhedsmæssigt - og økonomisk. Her skal såvel store flergenerationsboliger som mindre livsstilsboliger i høj arkitektonisk kvalitet skabe en mangfoldig bydel, der understøtter fællesskaber i hele kvarteret.

Grunden er en af de bedst beliggende i området med kysten som nærmeste nabo og gåafstand til bymidten, men den er stærkt forurenet, da det er en gammel industrigrund. Det har derfor været usikkert, om området overhovedet kunne byudvikles med den tunge jordforurening, som det viste sig, at virksomheden Kemetyl havde efterladt, da den gik konkurs i 2017.

## PensionDanmark og Køge Kyst

- PensionDanmark og byudviklingsselskabet Køge Kyst udvikler i fællesskab det nye kvarter på Søndre Havn i Køge.
- Byudviklingsprojektet består af fem karréer på i alt 45.000 kvm eller ca. 500 ejer- og lejeboliger, der indrettes til at understøtte fællesskaber og forskellige måder at bo og leve på. Herunder indrettes 2.000 kvm til funktioner, der understøtter byliv og aktiviteter i området.

Køge Kyst inviterede i vinteren 2018 PensionDanmark ind i et tidligt samarbejde om udviklingen af Søndre Havn, hvor parterne har indgået købsaftale om en hel etape med fem byggefeltet. I kontrakten har parterne aftalt at udarbejde et fælles værdiprogram og definere rammer for samarbejdsprocessen med et afstemt projekteringsgrundlag. Og de har aftalt at arbejde tæt sammen om at udvikle bydelen, løse opgaven med at håndtere tung jordforurening og samtidig skabe en ny bæredygtig bydel, som understøtter fællesskaber på tværs af generationer, høj bykvalitet og god arkitektur. At inddrage investorer på denne måde allerede i planlægningen af bydelen er et nyt slags partnerskab. Det er helt unikt, mener PensionDanmark.

”Med den fælles proces har vi tidligt skabt et stærkt fagligt grundlag på tværs af vores organisationer. Det gør det meget nemmere at få afstemt forventninger og løsningsmuligheder tidligt i processen. Det er sværere og dyrere at lave om senere i processen, og det giver ikke de bedste løsninger. Som investorer har man også fokus på, at økonomien hænger sammen. Det er jo afgørende for så store investeringer. Det har vi også mulighed for at sikre med denne proces”, siger projektudviklingsdirektør hos PensionDanmark, Christian E. Olsson.

PensionDanmark arbejder i forvejen med bæredygtighed og bofællesskaber i Køge Kyst med boligprojektet Skibet, der blandt andet indeholder et bofællesskab for gruppen 50+.

### Innovationen ligger i benspændet

Køge Kyst forhandlede først med andre investorer. Men aftalerne blev ikke til noget, bl.a. fordi jordforureningen på grunden udgjorde en stor risiko. Det gav Køge Kyst lejlighed til at tænke over, hvordan processen kunne gribes an, så det også var muligt at fastholde visionen om en attraktiv og bæredygtig bydel. Forhandlingen mellem Køge Kyst og en investor skulle dreje sig om, hvordan parterne sammen kunne arbejde med kvalitet i bydelen og håndtering af risiko frem for, at det primært skulle handle om pris. Der måtte findes en samarbejdspartner, der ville og kunne indgå i sådan et samarbejde om at udvikle en bæredygtig bydel, fastholde kvaliteten og samtidig løse problemet med forureningen. Ud fra det blev der skabt en ny model med disse kontraktvilkår.

”Innovationen ligger i det benspænd, som forureningen udgjorde, for det har været nødvendigt at tænke anderledes omkring et partnerskab for at få det, som vi gerne ville have, for det er det, der skal til for at skabe innovation og kvalitet i byudviklingen. Det kræver, at både byudviklingsselskab og investorer skaber og leder

en organisation, der er i stand til at udvikle i samarbejde for at få den rigtige kvalitet. Med den model skal vi ud over at være grundsælger bidrage med et kvalificeret modspil i udviklingsopgaven”, siger projektdirektør for Køge Kyst, Tove Skrumsager Frederiksen.

### Opgaven er svær

For Køge Kyst har det været en udfordring at finde en konstruktiv, økonomisk og bæredygtig løsning på forureningen, der samtidig sikrer, at bydelen kan få den rigtige kvalitet.

”Det betyder jo, at vi har fået kvalitet på dagsordenen meget tidligt i dialogen med PensionDanmark. Og den risiko, der har været i forhold til overhovedet at kunne sælge grunden og bygge noget som helst, har vi også haft en grundlæggende snak om. Det her er ikke en opgave, der er ligetil, men vi har fået skabt et fælles videngrundlag og et fælles projekteringsgrundlag, som giver et godt udgangspunkt for at finde de optimale løsninger”, fastslår Tove Skrumsager Frederiksen.

### Fælles opstartsseminar

Da forhandlingerne med PensionDanmark gik i gang, holdt Køge Kyst et opstartsseminar for parterne, rådgivere og entreprenører, hvor visionen for den nye bydel og risiciene i forhold til at få oprenset den forurenede grund blev gennemgået og drøftet. Alle havde dermed den samme viden om værdier og de problemer, der skulle løses.

At inddrage en kommerciel partner tidligt i processen har ikke været uden bekymringer for Køge Kyst. Kan man sælge en større bydel med en forureningsopgave, der skal løses og stadigvæk fastholde dialogen om bykvalitet og kvalitet i det enkelte hus med en investor, der har kapitalinteresser og måske lyst til at løbe med det hele? Og vil køber gå ind på vilkår, hvor Køge Kyst skal have indflydelse på, hvad der bliver lavet? Ja, lyder det fra PensionDanmark. Her er det oplevelsen, at kvalitetsledelse skaber merværdi, og at Køge Kyst er medspiller og ikke en modspiller.

”Frem for alt er Køge Kyst jo mere end en grundsælger. De har både værdier, kvalitetsprogram og en udviklingsplan, som vi skal leve op til, og de er også med i selve udviklingsprocessen efterfølgende. Købsaftalen er betinget af, at vores skitseprojekter godkendes af bestyrelsen i Køge Kyst, som dermed kvalificerer projektet. Det er stærkt - også selvom du er nødt til at gøre, som de siger. Der kan godt være nogle gange, hvor Køge Kyst har særlige hensyn til byen og kommunen, som virker irriterende. Eksempelvis er der krav om, at vi skal lave en del offentligt tilgængelige parkeringspladser i p-kælder-

ren, hvor man tænker, at det da godt nok er en byrde, for det er svært at få plads til dem. Men det er en præmis, og vi har selvfølgelig også vidst det, da vi sad og forhandlede. Jeg synes, at deres tilgang og smittende humør er positivt, men jeg tror også, at processen er blevet så vellykket, fordi vi er kommet med nogle hammergode ideer”, siger Christian E. Olsson med et smil.

PensionDanmark stillede med fuldstændig åbne bøger i forhandlingen og fremviste budgetter og priskalkulationer undervejs.

### Fælles aktiviteter i stueetagen

Byggerierne i SH4 - som etappen med de fem byggefeltet på Søndre Havn hedder - adskiller sig fra andre byggerier i Køge Kyst ved, at der skal være erhvervslejemål og fællesrum til sociale aktiviteter i stueetagen som fx madlavning og fællesspisning.

”Kvaliteten skabes, når man fx arbejder målrettet med, hvordan borgerne godt kunne tænke sig at bo, i stedet for at bygge det, som man plejer. Det er ikke nødvendigvis dyrere materialer og spektakulære løsninger, der skal til. Men derimod nogle greb, der holder fast i det overordnede mål om at skabe den bedst mulige by ud fra, hvad det er for et liv, som bydelen skal understøtte”, lyder det fra Tove Skrumsager Frederiksen.

### Mere kvalitet i samarbejdet

Kvalitet skabes også med en samarbejdsmodel, der sætter rammerne for et større engagement. Det giver mulighed for at finde frem til innovative løsninger, fordi der opstår et helt andet samspil, end hvis samarbejdet foregår via siloer og ”dem” og ”os”, mener Tove Skrumsager Frederiksen.

## Værdiprogram

PensionDanmark og Køge Kyst har udarbejdet et fælles værdiprogram for udviklingen af Etape SH4. Under overskriften ”Vi bygger byfællesskab” sætter det bl.a. fokus på, hvordan man får liv i stueetagerne i etapens fem karréer.

Sammen med Køge Kysts udviklingsplan, kvalitetsprogram og prospekt samt lokalplanen for området danner værdiprogrammet grundlag for de kommende skitseprojekter og for udviklingen af det ønskede byliv. Værdiprogrammet og processen bag er en måde at skabe plads til refleksion over, hvad der skal bygges, og hvordan man kan gøre visionerne til virkelighed.

På den tidligere industrigrund på Søndre Havns yderste spids skal PensionDanmark opføre fem karréer med både ejer- og lejeboliger og funktioner, der understøtter byliv og aktiviteter. På fotoet ses de tydelige aftryk af kemikalie-beholdere fra industritiden.

"At få et fælles værdigrundlag og samarbejde med ind i forhandlingen og i kontrakten er en rigtig god ide, for det er et godt styringsværktøj, når parterne overordnet er enige om mål, værdier og proces. Du er samtidig nødt til at have en forhandlingspart, der har kompetencerne og ønsket om at indgå i det samarbejde. Derfor er PensionDanmark, der allerede arbejder professionelt med byudvikling, miljø og konstruktioner, en rigtig god samarbejdspartner for os", understreger hun.

#### Forhandling og problemløsning

I forhandlingssituationen mellem Køge Kyst og PensionDanmark er det lykkedes at bevare et kreativt rum, hvor forhandlingen både har været forhandling, ideudvikling og problemløsning på samme tid. I forhold til kvalitetsledelse er det interessant, hvordan sælger og køber via hinandens roller og måden at strukturere møder på holder et rum åbent for et fælles kreativt arbejde, som er værdiskabende. Det fremhæver konsulent og erhvervspsykolog Thea Mikkelsen, der rådgiver om strategisk design af kreative udviklingsprocesser i bl.a. forhandlinger. Hun har været med på sidelinjen i samarbejdsprocessen.

"Forhandlingen har været en civiliseret og værdiskabende proces. Det, som har gjort det muligt, er tilliden mellem parterne. Desuden har alle omkring forhandlingsbordet været klar over, at en forhandling indebærer forskellige roller og interesser, der skal finde deres vej for at blive til en samlet aftale. Og så er forhandlingen ikke tænkt som afslutningen på en købsproces, men en del af et langvarigt samarbejde. Det gjorde det meget nemmere", siger hun.

Sådan er det ifølge Thea Mikkelsen ikke altid. Især i forhandlingssituationer, hvor der er betydningsfulde værdier på spil, kan følelser, der handler om at kunne kontrollere tingene og få egne interesser igennem, dominere forhandlingen. Magten flytter efter, hvem der har de stærkeste argumenter, og parterne kan bevidst trykke på emotionelle knapper for at få deres vilje igennem. Men det har været kendetegnende for forhandlingen mellem Køge Kyst og PensionDanmark, at det gjorde man ikke. Man blev på et rationelt plan. Og det er ifølge erhvervspsykologen det, der gør det muligt at få så komplicerede aftaler i hus, der holder på den lange bane.



# Kvaliteten ligger i detaljerne

For Bach Invest og Kanalbyen i Fredericia, der samarbejder om et byggeri bestående af ejerboligerne Promenaden og ungdomsboligerne Oldenborghus, betyder kvalitetsledelse mere systematik i arbejdet og flere kreative løsninger – og Kanalbyen har med dette samarbejde videreudviklet sit koncept for kvalitetsledelse. Parterne er i et tidligt stadie i dialog om, hvordan udviklingsplanen skal "oversættes", så den bliver rodfæstet, før de første streger slås.

Det er vigtigt at få skabt en dedikeret organisation, der kan se værdien i at arbejde med kvalitetsledelse. Alle omkring bordet skal have vilje og lyst til at udvikle på tingene, lyder det fra bygherrerådgiver og indehaver af Bach Invest A/S Jesper Bach [til højre] og projektdirektør Tim E. Halvorsen fra Kanalbyen i Fredericia P/S.





Et af formålene med det nye byggeri er at skabe liv omkring Frederiks Kanal. Det er på byggegrunden til højre i billedet, at Bach Invest skal opføre de nye boliger.

Når man i fremtiden går en tur langs Frederiks Kanal i Kanalbyen i Fredericia, vil man få en oplevelse af, at her er håndværket sat i højsædet. Boligbyggeriet Promenaden med 54 ejerlejligheder, hvorfra der er udsigt til Lillebælt, er holdt i mursten, glas og beton i høj håndværksmæssig kvalitet. I stueetagen er der forskydninger og detaljer i murværket, der giver et spil til facaden. Promenaden deler byggegrund med Oldenborghus - 40 nye ungdomsboliger, som Boligkontoret Fredericia opfører ud mod Oldenborggade. Bygherre og investor i disse to projekter er aarhusianske Bach Invest med LABAN Arkitekter som rådgiver ved sin side.

”Vi har dyrket håndværket og arbejdet med det æstetiske udtryk i byggeriet af Promenaden og Oldenborghus. Det passer os rigtig godt, at Kanalbyen i Fredericia har et kvalitetsprogram og en langsigtet strategi for udviklingen af området. Kvalitetsledelse er helt klart en styrke, for man får en hurtigere forståelse af det resultat, som man skal opnå. Det er tydeligt allerede i starten af processen, hvad det er for et samarbejde, som vi går ind i. At man stiller høje krav og ikke tager hvilken som helst ejendomsudvikler ind, er faktisk det, som jeg er faldet for, da det skaber en gensidig tillid til ønsket om

”

*Når skitseprojektet er færdigt, skulle vi meget gerne have flueben ved alle udeståender. Kvalitetsvurderingen bliver vores styringsdokument i det videre arbejde.*

PROJEKTDIREKTØR, TIM E. HALVORSEN,  
KANALBYEN I FREDERICIA

kvalitet”, lyder det fra bygherrerådgiver, ingeniør og indehaver af Bach Invest, Jesper Bach.

Bach Invest tilbyder professionel bygherrerådgivning baseret på bred faglig erfaring og ekspertise inden for alle faser af byggeprojektet. Og samarbejdet med LABAN Arkitekter er en velkendt konstellation i det østjyske.

#### Indledende dialog om værdier

Som en videreudvikling af projektets kvalitetsledelse har Kanalbyen i Fredericia netop i samarbejdet med Bach Invest indbygget en tidlig dialog om, hvordan udviklingsplanen skal tolkes ind i arbejdet med bygherrens skitseprojekt, som ganske enkelt bliver en del af købsaftalen.

For Kanalbyen i Fredericia har opgaven i den indledende dialog således været at skabe en fælles forståelse af de centrale værdier i udviklingsplanen, den langsigtede plan for området, og hvor meget planen kan ændres og udvikles på, så det bliver tydeligt for bygherre, hvad det er for et projekt, som parterne i fællesskab skal udvikle. Her er gensidig lydhørhed centralt.

”Hvis investorerne ikke kan komme igennem med nogle af deres ideer i den tidlige fase, vil de simpelthen trække sig. Man bliver nødt til at skabe åbninger for alle ideer, så indledningsvis har vi en faglig diskussion af fordele og ulemper ved den ene og den anden løsning. Ikke på en måde, så det hele er til debat, for udviklingsplanen er en langsigtet plan, der skal ligge nogenlunde fast. Men ejendomsudvikler skal opleve, at vi lytter til gode ideer. Det er sådan, at vi arbejder”, siger projektdirektør Tim E. Halvorsen.

Han understreger, at det er helt afgørende at skabe et tillidsfuldt samarbejdsklima fra starten. Man kan have nok så god en plan og nok så gode faglige argumenter, men hvis der ikke bliver skabt et rum, hvor parterne lytter til hinanden, så fungerer det ikke.

#### Styregruppemøder er en fordel

Et af resultaterne af den faglige diskussion mellem Kanalbyen i Fredericia og Bach Invest er beslutningen om

at tænke ejerboligerne og ungdomsboligerne sammen omkring et fælles gårdrum. For begge parter har det været vigtigt, at ejerboligprojektet og ungdomsboligerne adskiller sig arkitektonisk. I modsætning til Promenadens klassiske stil har ungdomsboligerne et industrielt udtryk som en reference til byens gamle industrihavn, hvor facader af cortenstål og store facader af glas mod nord vil skabe et hus, der på samme tid står rå og imødekommende. Især i de mørke timer vil Oldenborghus være et markant element i bybilledet med oplyste glasfacader, der mere vil referere til storbyens urbane arkitektur end til provinsbyens afdæmpede gadebillede.

”Vi identificerede ret hurtigt, hvad vi gerne ville udvikle på det her byggefelt, som har en unik placering mellem kanalen og Fredericias charmerende gamle bymidte. På kort tid nåede vi frem til et skitseprojekt, som alle kunne nikke til, og herefter kunne vi lave et aftalegrundlag. Det er bestemt en fordel, at Kanalbyen i Fredericia tidligt lagde styregruppemøder ind, hvor også en repræsentant fra Fredericia Kommune deltog”, fortæller Jesper Bach.

I praksis holdes styregruppemødet en gang om måneden og oftere, hvis der er brug for det. Antallet af møder trappes ned i slutningen af byggeriet, hvis alt kører, som det skal. Et af de forhold, der tidligt blev taget op på styregruppemøderne, er parkering til de to bebyggelser. Parkeringen er løst på en måde, der ikke fordyrer projektet væsentligt. I stedet for at grave ud til p-kælder er 72 parkeringspladser integreret i nederste etage i ungdomsboligerne. Udefra kan man ikke se, at der er parkering, idet facaden er begrønnet.

#### Kvalitetsvurdering af skitseprojektet

Kanalbyen Fredericia udarbejder som led i sin kvalitetsledelse en skriftlig vurdering af skitseprojektet. Det bliver holdt op mod alle punkterne i kvalitetsprogrammet, der anviser, hvad der er god kvalitet og mindre god kvalitet. Vurderingen giver et billede af, hvordan skitseprojektet lever op til kvalitetsmålene.

”De punkter, som vi skal være særligt opmærksomme på, har vi både en kritik og en løsning til. Måske har vi ikke en konkret løsning, men vi prøver at være en konstruktiv udviklingspartner, så vi anviser en retning eller opfordrer bygherre til at komme med løsningsforslag. Når skitseprojektet er færdigt, skulle vi meget gerne have flueben ved alle udeståender. Kvalitetsvurderingen bliver vores styringsdokument i det videre arbejde”, forklarer Tim E. Halvorsen.

#### Byliv og aktivitet i stueetagen

Et eksempel på en konkret diskussion, der har udfoldet sig i skitseprojektet, er spørgsmålet om stueetagerne i Promenadens tre punkthuse. Boliger i stueetagen er generelt mindre attraktive på grund af indkigsgener, så der måtte forsøges med noget andet. Kvalitetsledelse er her gået ud på at sætte spørgsmålet på dagsorden



Mod nord rummer Oldenborghus ungdomsboliger på 1. og 2. sal. Der er arbejdet med overgangen fra fortov til stueetagen, som har begrønnede felter med armeringsnet og rummer parkering.

nen - ikke kun internt i projektet. Via dialog med aktører i byen er der indhentet kreative forslag til, hvad stueetagerne kan bruges til. Det har ført til, at de nu indeholder café og restaurant, kajakhotel, fællesarealer for beboerne i ungdomsboligerne og faciliteter til vinterbaderne. Tiltag som disse er med til at skabe byliv og aktivitet. Samtidig er der skabt et koncept, som er med til at sælge drømmen om livet ved kanalerne.

”For os er det vigtigt at levere noget, som vi ved, at vi kan stå inde for. Det er meget afgørende for os, at det er noget, som vi er stolte af at vise frem og være en del af. Hvis du udelukkende kigger på bundlinje, skal du ikke være med her”, understreger Jesper Bach.

Han fremhæver Promenadens store indeliggende altaner som en væsentlig kvalitet ved byggeriet. Når ejerboligerne og ungdomsboligerne opføres på samme byggefelt, kan ejerboligerne trækkes en smule tilbage fra matrikelgrænsen. Ungdomsboligerne skal i sagens natur ikke være så store, for så bliver huslejen for høj. Den ekstra plads, som ejerboligerne får, udnyttes til sydvestvendte altaner på ca. 27 kvm i gennemsnit, hvor der er plads til udeliv og grønne planter.

Promenaden i Kanalbyen i Fredericia består af tre punkthuse, som opføres fra fire til syv etager med rummelige tre- og fireværelses lejligheder.

### Kunst i byggeriet

Et andet emne for kvalitetsdialogen mellem Kanalbyen i Fredericia og Bach Invest har været kunst. På baggrund af en omfattende analyse af, hvor kunsten vil kunne spille ind, er parterne blevet enige om at realisere ideen om at integrere et kunstprojekt i udearealerne ved Promenaden.

"Vi er meget begejstrede for at få kunsten ind i byggeriet og på den måde skabe små åndehuller. I vores projekter er jeg fortaler for, at man som bygherre giver noget igen og får tænkt fx kunst, et torv, en lille bypark ind tidligt i udviklingsfasen. Det er vigtigt, at man ikke bare koncentrerer sig om sit eget byggefelt, men også tager et ansvar uden for matriklen", siger Jesper Bach.

### Projektet bliver rodfæstet

Kvalitetsledelse betyder mere systematik i arbejdet, lyder erfaringerne fra byudviklingsprojektet. Man kommer dybt ind i projektet, og det giver et skarpt blik for, hvad der bærer kvaliteten. Projektet bliver rodfæstet, fordi ideer og synspunkter er fagligt begrundede. Det er altså ikke lige projektdirektørens gode idé på det tredje møde, arkitektens forførende tale eller entreprenørens sang om omkostninger, der styrer det.

"Vi arbejder på et strategisk og et praktisk niveau og overlader ikke noget til tilfældighederne. Kvaliteten ligger jo i detaljerne. Den tid, som vi investerer i at komme ned i dem, kommer tilbage i form af kreative løsninger. Kvalitetsledelse betyder ikke nødvendigvis, at det bliver dyrt, for vi får en langt højere slutkvalitet for den investerede byggekroner, end man ellers ville have gjort. Når man har kastet det solide kvalitetsanker ud, driver projektet ikke hen hvor som helst", siger Tim E. Halvorsen.



# Realdania By & Byg

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

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

#### Byudvikling gennem ejerskab

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

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

#### Eksempler på arkitektur og byggeskik

Realdania By & Bygs samling af unikke historiske ejendomme rummer væsentlige eksempler på arkitektur og byggeskik fra 1500-tallet til i dag.

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

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

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

#### Erhvervsmedlemskab af Realdania By & Byg Klubben

Kommuner, organisationer og virksomheder kan blive erhvervsmedlemmer af Realdania By & Byg Klubben og få adgang til viden, netværk og arrangementer i mindre grupper med fokus på byudvikling, byggeri og restaurering.

Få mere information på  
[www.realdaniabyogbygklubben.dk/erhverv](http://www.realdaniabyogbygklubben.dk/erhverv)



# Andre udgivelser om byudvikling fra Realdania By & Byg



## Udviklingsplaner som værktøj i byudvikling

Belyser gennem 16 interviews udviklingsplaner som et strategisk og helhedsorienteret værktøj.

## Strategisk ledelse af byudvikling

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

## Inspiration til byudvikling

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

## Ny inspiration til byudvikling

27 konkrete løsninger fra Realdania By & Bygs byudvikling.

## Klimatilpasning i byudvikling

Fem løsninger med merværdi fra Realdania By & Bygs byudviklingsprojekter.

## Kunst i byudvikling

Strategier, greb og processer, der sammentænker kunst og det byggede miljø.

## Bygefællesskaber

Om beboerdrevet byggeri i byudvikling. Emnet belyses gennem temaartikler og interviews.

## Parkering og bykvalitet

Todelt publikation med fokus på parkeringsløsningers betydning for bykvaliteten.



## Dyrk byen

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

## Præfabrikeret boligbyggeri med kvalitet

Et inspirationskatalog.

## Boligbebyggelser med by- og livskvalitet

Et inspirationskatalog.

## Dialog og deltagelse i byudvikling

Erfaringer med dialog som langsigtet strategi.

## Fremtidens by

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

## Energiløsninger i bæredygtig byudvikling

Et inspirationskatalog.

## Værktøj til bæredygtig byudvikling

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

## Midlertidige aktiviteter i byudvikling

Erfaringer med midlertidighed som langsigtet strategi.

## Bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse

En rapport.



**Kvalitetsledelse i byudvikling**  
– erfaringer fra fire arealudviklingselskaber

© Realdania By & Byg A/S, marts 2020

ISBN 978-87-93746-14-5

**SKRIBENTER/JOURNALISTER**

Side 26-41 og 48-58: Journalist [DJ] Lone Schrøder Jeppesen

Side 44-47: Konsulent og erhvervspsykolog Thea Mikkelsen

**DESIGN**

Le bureau

**TRYK**

OAB Tryk ApS, Odense

**FOTOS OG ILLUSTRATIONER**

Omslag: Joan Barløse

Side 2, 21tv, 32, 53: Martin Håkon/Coverganda.dk

Side 8: Arkitema

Side 17: Tegnestuen Vandkunsten

Side 21 th: Årstiderne Arkitekter

Side 23: Jan Kofoed Winther

Side 29: Magic Moments by Marianne

Side 36: Dissing+Weitling Architecture

Side 41: Bjerg Arkitektur

Side 45: Suwannar Kawila / EyeEm / Getty Images

Side 57: LABAN Arkitekter

Side 59: LABAN Arkitekter

Side 60: Realdania By & Byg

Side 4, 5, 11, 27, 31, 35, 39, 46, 49, 55, 56: Claus Bjørn Larsen

**Realdania By & Byg**

Jarmers Plads 2, 1551 København V

Nørregade 29, 5000 Odense C

Tlf.: 70 11 06 06

info@realdaniabyogbyg.dk

www.realdaniabyogbyg.dk

Arealudviklingsselskaberne Køge Kyst, Kanalbyen i Fredericia, Naturbydelen Ringkøbing K og NærHeden i Hedehusene arbejder i disse år ihærdigt og målrettet med at skabe attraktive, levende og bæredygtige bydele.

Alle fire steder er Realdania By & Byg i partnerskab med kommunen, og alle steder er de overordnede planer og strategier på plads. Nu handler det om, at den ønskede kvalitet finder vej ind i alle aspekter af bydviklingen - både når det gælder materialer, arkitektur og rummene mellem husene, og når det gælder livskvalitet for de mennesker, der skal leve, bo og færdes i bydelen.

Det kræver et tæt og konstruktivt samarbejde med de private bygherrer, som skal gøre boliger, erhverv og butikker til virkelighed, og med kommunerne, som ud over at være medejer af de enkelte projekter også er myndighed.

I en sådan proces er kvalitetsledelse et nøglebegreb, og sammen med Realdania By & Byg har de fire arealudviklingsselskaber gennem nogle år arbejdet med og afprøvet modeller for netop kvalitetsledelse – både i forhold til den organisatoriske, den faglige og den oplevede kvalitet.

I denne publikation er viden og erfaringer samt modeller og redskaber for kvalitetsledelse sat på papir, og i en række interviewartikler videregiver projektdirektører og repræsentanter for bygherrer og kommuner deres erfaringer med kvalitetsledelse i praksis.

Publikationen er et bidrag til den løbende debat om byudvikling og et bud på, hvordan kommuner, byudviklingsselskaber, rådgivere og øvrige professionelle kan bruge kvalitetsledelse aktivt og konstruktivt til at udvikle attraktive, levende og bæredygtige byer og bydele.