

Ársskýrsla 2019

Kadeco





Efnisyfirlit

Vettvangur samstarfs og þróunar	4
Framtíðin liggur í loftinu	8
Rekstur og afkoma	9
Flugið og samfélagið þróast í takt	10
Flugvallaborgir	12
What is Airport Urbanism?	14

Kadeco

Vettvangur samstarfs og þróunar

Kadeco er félag í eigu ríkisins sem hefur það meginmarkmið að leiða formlegt samstarf ríkisins, Ísavia, Reykjanesbæjar og Suðurnesjabæjar um skipulag, þróun, hagnýtingu og markaðssetningu lands við Keflavíkurflugvöll og nærsvæða. Samstarf þessara aðila er grundvallaratriði til þess að tryggja að til verði heildstæð stefna og framtíðarsýn um þessi verðmætu landsvæði. Slík stefna miðar að því að nýta styrkleika flugvallarins sem drifkraft efnahagslegrar fjárfestingar, atvinnusköpunar og almennra lífsgæða á svæðinu og samfélagsins í heild.

Gott skipulag er forsenda þess að hægt verði að hámarka samfélagslegan ábata af nýtingu landsins og er skipulag á svæðinu því mikilvægur þáttur í eflingu atvinnustarfsemi, sköpun starfa og almennri efnahagsþróun. Því þarf að tryggja að skipulag verði heildstætt og land verði nýtt sem best óháð mörkum skipulagssvæða sveitarfélaga og Keflavíkurflugvallar.



Stjórn Kadeco og framkvæmdastjóri. Reynir Sævarsson, Ísak Ernir Kristinsson, formaður stjórnar, Steinunn Sigvaldadóttir, Elín Árnadóttir, Ólafur Þór Ólafsson og Pálmi Freyr Randversson, framkvæmdastjóri.



Framtíðin liggur í loftinu



Í upphafi skal endinn skoða

Við stofnun félagsins var þess gætt að félagið hefði ekki einungis þann tilgang að selja fasteignir. Hluti af þeim pakka sem Varnarliðið skilaði til ríkisins voru ríflega 50 ferkílómetrar af landi. Til þess að setja þessa stærð í samhengi þá stendur íbúahverfið Ásbrú á um einum ferkílómetra af því landi. Sú ákvörðun sem ríkið tók á sínum tíma að fela Kadeco að halda utan um framtíðarþróun þessa landsvæðis, er algjör lykilsenda fyrir því að við getum farið í þá vinnu sem framundan er.

Á síðasta ári má segja að einum kafla í sögu Kadeco hafi lokið og annar hafist. Frá upphafi hefur í starfsemi Kadeco verið horft til hugmynda um flugvallarborg; byggð sem þróast í kringum starfsemi flugvallar og hefur hag af nálægð við flugvöll. Fyrstu árin snerust aðallega um umsjón með eignum og sölu þeirra. Nú er þeim fasa lokið og kominn tími til þess að Kadeco skipti um ham og horfi til framtíðaruppbyggingar.

Landið sem umlykur Keflavíkurflugvöll er mjög dýrmætt en land án skipulags er svo til verðlaust. Okkar markmið til næstu áratuga er að fullnýta þau framtíðartækifæri sem við vitum að liggja í þessu landi. Fyrsta skrefið í þá átt er skýr framtíðarsýn og gott skipulag. Með góðu skipulagi getum við leyst úr læðingi mikil tækifæri.

Samstaða og skýr sýn

Snemma sumars 2019 undirrituðu Bjarni Benediktsson fjármála- og efnahagsráðherra og fulltrúar Ísavia, Reykjanesbæjar og Suðurnesjabæjar viljayfirlýsingu um samstarf um skipulag, þróun, hagnýtingu og markaðssetningu lands í nágrenni Keflavíkurflugvallar. Viljayfirlýsingin er afrakstur margra ára vinnu við greiningu á tækifærunum á því landi ríkisins sem umlykur Keflavíkurflugvöll.

Við erum stolt af þessum áfanga, því grunnforsenda fyrir skýrri framtíðarsýn er samvinna; að allir helstu hagsmunaaðilar komi að borðinu. Saman getum við þróað og byggt upp allt það dýrmæta land sem umlykur Keflavíkurflugvöll, óháð eignarhaldi lands, sveitarfélagamörkum eða skipulagsmörkum.

Í gegnum árin höfum við séð að það hefur verið rétt að horfa til hugmyndafræðinnar um flugvallarborg og við sjáum nú þegar vísi að slíkri. Við vitum líka að fjölmörg alþjóðleg fyrirtæki kjósa að staðsetja sig við vel tengda flugvelli m.a. vegna möguleika til vörudreifingar en jafnframt að nýta flugtengingar fyrir stjórnendur, starfsfólk og viðskiptavinum. Vel tengdir flugvelli eins og Keflavíkurflugvöllur sem búa svo vel að hafa rými til að vaxa, munu alltaf laða að fjölbreytta atvinnustarfsemi. Þannig styrkja þeir innlenda starfsemi með auknum viðskiptatækifærum og atvinnumöguleikum.

Nýr framkvæmdastjóri

Til þess að stýra nýrri framtíðarsýn Kadeco höfum við fengið til liðs við okkur nýjan framkvæmdastjóra, Pálma Frey Randversson. Pálmi kemur inn á spennandi tímum með réttu reynsluna til að hefja þennan nýja kafla með okkur og horfa til uppbyggingar flugvallarborgar. Pálmi er menntaður í borgarhönnun og hefur hann víðtæka reynslu á því sviði m.a. frá störfum sínum fyrir Reykjavíkurborg. Áður en Pálmi tók við starfi framkvæmdastjóra Kadeco stýrði hann vinnu Ísavia við gerð þróunaráætlunar fyrir Keflavíkurflugvöll til langrar framtíðar. Ég býð Pálma hjartanlega velkominn til starfa og hlakka til að vinna með honum að þessari spennandi framtíðarsýn.

Ísak Ernir Kristinsson - stjórnarformaður

Rekstur og afkoma

Ársreikningur Kadeco fyrir árið 2019 var samþykktur af stjórn þann 1. apríl sl. og áritaður af ríkisendurskoðanda þann 20. apríl sl.

Rekstrarreikningur ársins 2019

Tekjur Kadeco 2019 námu 181,2 m.kr. og eru til komnar vegna innheimtu á lóðarleigu.

Gjöld ársins án fjármagnsliða námu 167,8 m.kr. Þar af var launakostnaður 72,2 m.kr., annar rekstrarkostnaður 94,8 m.kr. og afskriftir 742 þ.kr.

Hagnaður ársins fyrir fjármagnsliði nam 13,4 m.kr. Fjármunatekjur voru 76 m.kr. þar af vaxtatekjur 74,5 m.kr. Fjármagnsgjöld námu 11 þ.kr. og niðurfærsla eignarhluta í félagi 9,8 m.kr. en ákveðið var að taka niður eignarhlutann í Fluglestinni. Hagnaður fyrir tekjuskatt nam 79,6 m.kr., reiknuð skatteign í árslok nam 2,9 m.kr. og hagnaður ársins eftir reiknaða skatta nam 82,6 m.kr. samanborið við 732,6 m.kr. tap árið 2018 sem skýrðist af vaxtagjöldum af skuldum við ríkissjóð.

Efnahagsreikningur 31. desember 2019

Samkvæmt efnahagsreikningi námu eignir félagsins í lok ársins 2019 2.074,7 m.kr. og skiptast þannig að fastafjármunir námu 20,2 m.kr. og eru að mestu leyti eignarhlutir í öðrum félögum en húsbúnaður og tæki námu 2,1 m.kr. Veltufjármunir í árslok námu 2.054,4 m.kr. en þar af nam handbært fé 2.034 m.kr. Heildarskuldir félagsins námu 10,8 m.kr. og eigið fé félagsins nam 2.063,9 m.kr. Eigið fé og skuldir námu samtals 2.074,7 m.kr.

Sjóðstreymisyfirlit ársins 2019

Fjárfestingarhreyfingar á árinu 2019 námu 160,5 m.kr. Handbært fé lækkar um 791,8 m.kr. en handbært fé í árslok 2019 nam 2.034,7 m.kr. en nam 2.826,5 m.kr. árið 2018. Skýring á lækkun handbærs fjár er sú að skuld við ríkissjóð var gerð upp á árinu 2019.



Flugið og samfélagið þróast í takt



Þegar Kadeco var stofnað árið 2006 var sú þróun sem orðið hefur síðan á Keflavíkurflugvelli ekki hluti af bjartsýnustu spám. Flugvöllurinn hefur, eins og þekkt er, vaxið mun hraðar en nokkurn grunaði. Þrátt fyrir að ómögulegt hafi verið að sjá þessar öru breytingar fyrir, sá fólk þá þegar mikil tækifæri í því landi sem þessu nýja félagi var treyst fyrir.

Fjölgun farþega um Keflavíkurflugvöll hefur verið fordæmalaus á undanförunum árum. 20-40 prósentu aukning, nokkur ár í röð, eru tölur sem ekki þekkjast frá öðrum löndum. Flugvöllinum fórst það vandasama hlutverk mjög vel úr hendi að standa undir farþegaukningunni og að sama skapi stóðu sveitarfélögin sig vel í sínum áskorunum tengdum gríðarlegri íbúafjölgun á svæðinu. Mikil fylgni hefur

verið á milli fjölgunar farþega og íbúa nærliggjandi sveitarfélaga á undanförunum árum.

Fjölgun farþega skapaði fjölda starfa og tækifæra á svæðinu, ekki aðeins í beinum flugtengdum störfum heldur hafa samfélög notið góðs af auknum viðskiptum tengdum ferðamönnum og starfsfólki fyrirtækja flugvallarins. Bílaleigum fjölgaði mikið og hótél opnuðu, ekki eingöngu í miðborgum og -bæjum heldur á Ásbrú, við Reykjanesbraut og víðar. Tækifærum fjölgaði og hagsæld jókst.

Sveiflur og vöxtur

Í skýrslu sem unnin var fyrir Isavia af Aton ehf. og kynnt í október 2016 var gert ráð fyrir að rúmlega 400 ný störf yrðu til á Keflavíkurflugvelli árlega til ársins 2040 gengi farþegaspá eftir. Var það mjög í takt við reiknireglu Alþjóðasamtaka flugvalla (ACI) um fjölgun starfa tengdum flugi en sú regla hafði gengið nokkuð vel eftir í íslensku samhengi fram að þeim tíma. Farþegaspá sem gefin var út samhliða skýrslunni var undir rauntölum ársins 2017 og talsvert undir tölum ársins 2018. Árið 2019 fækkaði farþegum um Keflavíkurflugvöll í kjölfar falls WOW air og 2020 mun verða í minnum haft lengi en algjört hrun hefur orðið í flugi um allan heim í kjölfar



COVID19 faraldursins. Þrátt fyrir miklar sveiflur milli ára í fjölda farþega er það hlutverk þróunaraðila líkt og Kadeco að horfa langt fram á veginn og treysta á vaxtarlínuna sem hægt verður að draga í gegnum grafið – aftur í tímann – í framtíðinni. Þessi lína er augljós ef horft er áratugi aftur í tímann frá deginum í dag. Þrátt fyrir tímabundnar dýfur vegna erfiðleika í efnahagsmálum, hækkunar eldsneytisverðs, hryðjuverkaárása eða annarra þátta sem hafa haft áhrif á fluggeirann, er vöxtur í flugsamgöngum þegar horft er til lengri tímabila. Keflavíkurflugvöllur og íslensk flugfélög eru þekkt fyrir að rétta fljótt úr kútnum þegar áföll hafa dunið á og íslenskt samfélag bregst sömuleiðis hratt og vel við breytingum.

Framtíðin

Í þróunaráætlun nærumhverfis Keflavíkurflugvallar verður horft fram til ársins 2050. Að hugsa þrjátíu ár inn í framtíðina er vel þekkt innan skipulagsfræðinnar. Gott skipulag til langs tíma eru verðmæti sem landeigendur og samfélög njóta góðs af. Ein leið til þess að gera sér í hugarlund hversu miklar breytingar geta orðið á samfélagsmynd, tækni, skipulagi og öðrum þáttum er að fara 30 ár aftur í tímann og skoða breytingarnar síðan þá. Tækniþróun frá árinu 1990 hefur breytt heiminum hraðar en nokkurn óraði fyrir. Skipulagsáherslur borga og bæja hafa að sama skapi breyst þar sem minni áhersla er lögð á umferð einkabílsins, almenningssamgöngur og hjólréiðar fá aukið vægi, grænum aðgengilegum svæðum fjölgar og þétting byggðar hefur orðið að veruleika. Krafan um manneskjulegt umhverfi, sjálfbær hverfi og aðlaðandi borgarhönnun hefur sjaldan eða aldrei verið jafn fyrirferðamikil.

En hvernig tengist þetta nærumhverfi Keflavíkurflugvallar? Þróun flugvallarsvæðis er skipulagsverkefni sem krefst elju og framtíðarsýnar. Flugvöllurinn er og verður mikilvægt tæki við þróun byggðarinnar á Suðurnesjum og á sama tíma drifkraftur fyrir efnahagslega, umhverfislega og samfélagslega sjálfbært svæði. Mikilvægt er að skipulagsyfirvöld og aðrir hagsmunaaðilar hafi augun á heildarmyndinni og máti verkefni sín við það skipulag sem lagt verður fram í þróunaráætlun.

Tækifærin við flugvöllinn eru mikil. Staðsetningin á milli Evrópu og Ameríku, nálægðin við höfuðborgarsvæðið, sveitarfélögin við völlinn og kostir íslensks samfélags eru ótvíræðir. Græn orka, sveigjanleiki, aðlögunar- og samstarfshæfni samfélagsins í heild eru sömuleiðis þættir sem gegna æ stærra hlutverki í samskiptum og viðskiptum þjóða.

Samkomulagið sem undirritað var í desember 2019 milli ríkis, Reykjanesbæjar, Suðurnesjabæjar og Isavia sendir skýr skilaboð um að horft skuli til heildarhagsmuna svæðisins við þróun nærumhverfis flugvallarins til framtíðar. Þjóðahagslegt mikilvægi flugvallarins og stöðugur rekstrargrundvöllur gera svæðið að einhverju mest spennandi athafnasvæði landsins næstu áratugina. Tækifærin blasa við og með vandaðri, framsýnni áætlanagerð og góðu samstarfi mun okkur takast að nýta það besta sem svæðið hefur upp á að bjóða.

Pálmi Freyr Randversson - framkvæmdastjóri

Flugvallaborgir

Oslo Airport City – Osló / Gardermoen
(45 km frá miðborg)
osloairportcity.no

Osló Airport City (OAC) er staðsett í Jessheim, rétt utan við Gardermoen flugvöll í Noregi. Haptic arkitektar í London ásamt Nordic Office of Architecture unnu samkeppni um skipulag flugvallarborgar í jaðri flugvallarsvæðisins. Í dag búa á svæðinu 18 þúsund íbúar og eru þar um 25 þúsund störf. Gert er ráð fyrir 40 þúsund íbúum og jafnmörgum störfum árið 2030 og 100 þúsund störfum og íbúum árið 2050 á svæðinu.

Uppbygging svæðisins er beintengd ákvörðun norskra stjórnvalda um þróun byggða við hnútpunkta helstu samgönguæða landsins og er Gardermoen flugvöllur sannarlega einn þeirra. Með hraðlest tekur undir 20 mínútum að komast til miðborgar Osló, 40% norskra íbúa komast á staðinn á tveimur klukkustundum og á jafnlöngum tíma er hægt að ná til 300 milljón Evrópubúa frá OAC.

Sjálfbærni, snjalllausnir og græn útisvæði eru mikilvæg atriði í hönnun svæðisins sem nær yfir eina milljón fermetra.

Uppbygging er nú þegar hafin í flugvallarborginni í Osló en verið er að reisa miðstöð fyrir bílaframleiðandann Porsche sem sér mikil tækifæri fólgin í að staðsetja rafbílaumboð við flugvöllinn og dreifa bílum þannig um Noreg. Norska hótelkedjan haut Nordic er með 1000 gesta hótél (Miklagard) og ráðstefnusal fyrir 500 manns í byggingu í OAC sem mun opna sumarið 2020.

Aviapolis – Helsinki / Vantaa
(20 km frá miðborg)
aviapolis.fi

Helsinki-Vantaa flugvöllur var upphaflega byggður sem bráðabirgðaflugvöllur fyrir Sumarólympíuleikana í Helsinki 1952. Flugvöllinum var fundinn staður 20 km frá miðborg Helsinki, í Vantaa, þar sem nú rís flugvallarborgin Aviapolis. Þróun flugvallarborgarinnar hófst fyrir rúmum 30 árum en það voru borgarfulltrúar í Helsinki sem sáu möguleikann á þróun í kringum þá miðstöð sem flugvöllurinn er. Fáir gerðu sér grein fyrir hversu miklum árangri þessi uppbygging átti eftir að skila, en í dag er Aviapolis það svæði í Finnlandi þar sem er mestur vöxtur í tengslum við atvinnu og nýsköpun auk þess sem þar er að finna mesta fjölbreytni í þjónustu á stór-Helsinki svæðinu.

Yfir 2500 finnsk og alþjóðleg fyrirtæki eru með fjölbreytta starfsemi á svæðinu og þar er að finna snjallskrifstofur jafnt sem hátæknivöruhús. Lögð hefur verið áhersla á að byggja upp góða blöndu af íbúabyggð og nútímalegu viðskipta- og athafnasvæði þar sem fólk getur sótt vinnu og alla helstu þjónustu í nálægð við heimili sín. Í hverfunum er einnig áhersla á sjálfbærni, garða og græn svæði, sem og ýmis konar afþreyingu sem fólk getur notið í frítíma sínum.

Aviapolis er mikilvæg miðstöð fyrir umferð til og frá flugvöllinum og höfuðborginni. Byggðar hafa verið upp góðar almennings- og lestarsamgöngur og eru tvær lestarstöðvar á svæðinu, Aviapolis og Airport. Eins liggja helstu akstursæðar og hraðbrautir um svæðið en allar þessar tengingar gera nærumhverfi flugvallarins að mjög ákjósanlegu uppbyggingarsvæði.

Airport City Stockholm - Stokkhólmur / Arlanda
(40 km frá miðborg)
airportcitystockholm.com

Airport City Stockholm er staðsett við Arlanda flugvöll, miðja vegu milli Stokkhólms og Uppsala. Hverfin í útjaðri Stokkhólms og Uppsala eru í stöðugum vexti og teygja sig sífellt nær flugvöllinum en flugvallarborginni er ætlað að verða mikilvægur kjarni í þessari borgarþróun. Sjálfbærni er höfð að leiðarljósi við uppbyggingu svæðisins og mikil áhersla lögð á græn svæði, vel skipulagðar almenningsamgöngur og umhverfisvæn mannvirki. Svæðið er mjög vel tengt vegum og lestarsteinum auk þess sem hægt er að ferðast með hraðlest frá flugvöllinum til miðborgar Stokkhólms á undir tuttugu mínútum.

Í uppbyggingu flugvallarborgarinnar er lögð áhersla á fjölbreytta starfsemi og byggð og er svæðinu skipt í þrjá meginhluta sem hver hefur sérstöku hlutverki að gegna. Sky City er hugsað fyrir veitingastaði, skrifstofur og ráðstefnuhúsnaði. Í Park City eru bílastæði og bílaleigur og þar munu einnig bætast við hótél, skrifstofur og starfsemi tengd flugvöllinum. Í Cargo City er svo verið að þróa flutningamiðstöð flugvallarborgarinnar.

Uppbyggingin er samstarfsverkefni Swedavia, sveitarfélagsins Sigtuna og Arlandastad Holding AB. Flugvallarborgin mun gegna mikilvægu hlutverki í vexti bæði Stokkhólmssvæðisins og Svíþjóðar í heild. Gert er ráð fyrir um 50 þúsund störfum á svæðinu í framtíðinni.



Oslo Airport City



Aviapolis



Airport City Stockholm



What is Airport Urbanism?



Kadeco has a once-in-a-lifetime opportunity to transform the Keflavík airport area into a national powerhouse of economic growth and innovation. With proper planning, developing the airport area will improve operational efficiency and drive non-aeronautical revenue for the airport, create economic growth and employment opportunities in the surrounding communities, and position Iceland as a global thought leader in the aviation industry. I’m looking forward to working with Kadeco to identify key development opportunities and create a common vision for the airport area. And I’m honored to be part of a project that is of national importance to Iceland, and to the Icelandic people.

Over the coming months, we will be using a people-focused development approach called Airport Urbanism, or AU for short. Focusing on the needs and desires of the people who use the airport on a regular basis, AU advances development strategies that deliver long-term benefits to both the airport and the communities that it serves. The following article outlines airport urbanism’s core principles and provides a practical how-to guide for implementing the AU approach.

What’s driving airport urbanism?

In recent decades, airports have transformed from simple air transport facilities into sophisticated urban centers. Two factors are driving that process:

- First, successful airport authorities understand that non-aeronautical revenue has become an essential part of the airport business model. In fact, many of the world’s leading airports generate as much income from non-aviation activities as they do from aviation itself.
- Second, savvy government leaders recognize that airports are an essential driver of both economic growth and employment opportunities. Leveraging the airport’s global connectivity, they build new districts in the airport area to advance broader urban and regional development goals.

Taken together, these two trends have dramatically expanded the spatial and functional scope of airport development projects, to the point that it becomes

hard to say where exactly the airport ends and the surrounding communities begin. Yet these projects often fail to reach their full potential. That’s because they don’t have a clear understanding of who their target customers are—and because there is often little coordination between what’s being built on the airside, landside, and beyond the perimeter fence.

That’s where airport urbanism comes in.

Both a design philosophy and a practical model for implementation, AU is based on two core principles:

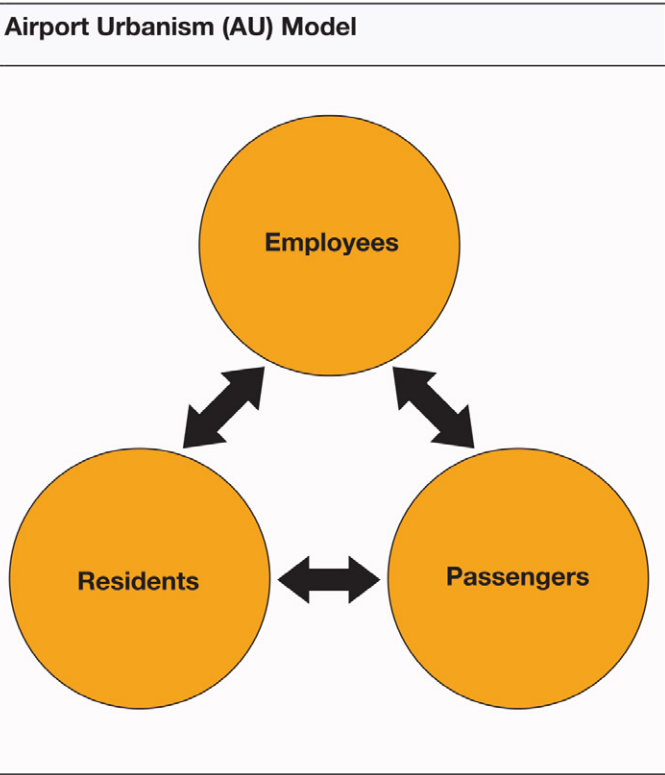
1. **Focus on people:** Successful airports focus on the needs and desires of their customers. That includes not just passengers, but also the people who live, work, and own businesses in the airport area.
2. **Growing together:** Successful airports coordinate airside, landside, and off-airport development in a holistic and mutually beneficial manner. Why? **Because airports and cities grow best when they grow together.**

Focus on people

First and foremost, Airport Urbanism focuses on people: specifically, the people who live, work, and run businesses in the airport area. AU investigates their needs and desires, and it uses those insights to come up with site-specific development strategies. That focus on people is the most important principle of airport urbanism.

Why should we take that approach? Ultimately, the economic dynamics at the airport revolve around three sets of actors:

- passengers, who fly in and out of the airport;
- employees, who work for the airport, the airlines, and in aviation-related industries; and
- residents, who live, work, and operate businesses in the airport area.



Successful airports strategize how future developments in the airport area can satisfy their needs. What kinds of services and amenities are currently missing in the airport area? Where are there gaps in the market? And how can future projects address those unmet demands?

What are the benefits of this people-focused approach? First, airport urbanism highlights each airport’s unique mix of passengers in order to come up with site-specific development guidelines that respond to the particular needs and desires of those customers. This is in contrast to older development models—such as the “aerotropolis”—which applied a one-size-fits-all approach to every single airport.

Successful airports have a clear understanding of who their passengers are—and who they are not. For example, many airports try to cater to business travelers by developing office parks and conference centers. That makes sense in cities that have a lot of origin and destination business traffic, and where office space is in short supply. But it’s less relevant for airports that are leisure destinations, transfer hubs, or host a lot of budget airlines. In order for airport urbanism to really take off, it’s important to match your development plans with the needs of the specific passenger types that are passing through your airport. Are there a lot of older travelers, or passengers from developing countries? Consider medical tourism before investing in that conference center.

Does the airport host many foreign tourists who are visiting the country for the first time? Then it’s crucial to think about how to curate those memorable first and last experiences, and focus on tourist-oriented retail and food options, combined with attractive exhibitions of local culture. If passengers skew younger, a concert arena could be a sound investment. Study the airport’s top 10 destinations - do travelers on those flights have specific spending habits or dietary needs? All of these questions are essential to consider at the outset of the planning process.

Second, airport urbanism focuses attention on the desires of the people who work at the airport every day. Airports are typically one of the nation’s largest employment centers, providing jobs for thousands of people. All of them are potential customers for local goods and services, and potential tenants for nearby housing developments. When thinking about how to plan for their needs, it’s often the “little” things than can have a big impact. Does the airport offer places where employees can exercise during their lunch break, relax after work, or pick up groceries on their way home? Successful airports recognize that these kinds of amenities drive employee satisfaction—which helps to retain talented workers—and that they double as sources of revenue. These facilities also make the airport a more attractive place to do business, thereby increasing the value of the airport’s commercial real estate.

Third, AU's focus on people enables airports to expand their customer base to include residents of local communities. Less successful airports try to minimize the negative impact that they have on local communities. Successful airports, on the other hand, actively seek to improve the quality of life of the people who live near the airport. That's because successful airports think of local residents as potential customers. They develop a variety of activities and facilities in the airport area that cater to their needs. Depending on the local context, that can include mixed-use retail and recreational facilities, where families can enjoy a fun day out while eating and shopping. It can also include event spaces for weddings, concerts, and high school graduations. And it can include social and educational infrastructure like university campuses, research centers, and hospitals, which act as anchor projects that stimulate economic activity in the airport area.

Around the world, these kinds of community-focused design changes have led to a big improvement in residents' perception of the airport, while also increasing non-aeronautical revenue. In other words: they make people more likely to spend money in the airport area and less likely to oppose future development plans.

Finally, airport urbanism's focus on people draws our attention to the needs of the key decision makers who run businesses in the airport area.

Many older development models claim that the airport is, by definition, an attractive place to do business. Unfortunately, that's just not true. Unless your employees need to be at the airport on a daily basis, there's no compelling reason why any business should relocate to an airport office park, or why they should hold a meeting or conference there. That's why it's crucial to understand what local business owners and entrepreneurs need to grow, and how new developments at the airport can empower them to do so. What are the goals of the companies that they lead? What challenges do they face in terms of attracting talent, finding the right production facilities, and managing supply chains? Bringing those decision makers into focus empowers us to see where the strategic interests of the airport and the local business community align.

Growing together

Creating successful airport development projects requires a deep understanding of both the global aviation industry and of the local urban context. But it also requires a willingness to forge meaningful collaborations across departments and between institutions. In less successful cities, the airport authority, airlines, concessions operators, urban planners, and private developers view each other with suspicion rather than as partners. They're reluctant to share data, or to share their aspirations for the future. That leads to poor coordination between the development of airside, landside, and off-airport facilities: producing both gaps and

redundancies that have a detrimental effect on the customer experience, and preventing those facilities from delivering a healthy return on investment.

How can airports tackle these barriers? And how can they build partnerships, and build the momentum that is needed to drive the project forward? Working together with airports and cities, I developed a three-step AU Method that is designed to do just that:

- First, we identify pre-existing assets “on the ground” that can be leveraged in future development projects. What industries, attractions, and skills are already located at or near the airport, and how could potential synergies with the airport be incorporated into future plans?
- Second, we uncover the desires of the people who use the airport on a regular basis—passengers, employees, residents, business owners—and determine how airport-area developments can satisfy those needs. What kinds of services and amenities are currently missing at the airport, and how could new developments address those unmet demands?
- Third, we connect these local factors to broader technical, spatial, and demographic changes that are taking place in the aviation industry and at airports all around the world. This enables each airport to better understand how it fits into a larger global picture.

This three-step approach produces a site-specific blueprint for action that aims to deliver sustainable, long-term benefits for the airport and for the local communities that it serves.

Successful airports recognize that they need to be open-minded yet also realistic when it comes to planning future developments. In the past, older development models like the aerotropolis grossly overstated the attractiveness of the airport as a place of business for multinational corporations. These models ignored critical issues about financing, land ownership, and—above all—market demand. Based on a shaky business case, the majority of these airport office parks and convention centers failed to deliver a significant return on investment.

Learning from those past missteps, AU takes a very different approach. Rather than dictating a predetermined set of building types at the outset of the design process, airport urbanism starts by focusing on the needs and desires of the people who use the airport on a regular basis. It then draws on those customer insights to develop site-specific design guidelines and development strategies. In so doing, airport urbanism doesn't rule out building office parks and convention centers—if that's really what local market conditions call for. At the same time, by taking a people-focused approach, AU opens up a much wider range of development options that respond to the needs of each airport's unique mix of passengers, employees, and residents.

Doing so empowers us to see more clearly how airports and cities can grow together for mutual benefit.

Dr. Max Hirsh (PhD, Harvard) is Managing Director of the Airport City Academy and a leading global expert on airports and urban development. For more about Airport Urbanism, please visit airporturbanism.com.



Kadeco
kadeco.is