



Genomförandestrategi

Sammanfattning

Trelleborgs kommun har sedan Kommunfullmäktiges beslut 2016 arbetat med det sammanhållna projektet *Kuststad 2025*. Enligt beslutet ska Trelleborgs hamn vara i full funktion i det nya östliga läget senast slutet 2025. Genom hamnflytten blir det gamla hamnområdet en resurs för stadsutveckling, stärker Trelleborg som regional kärna och hamnens ställning som CORE-hamn i Sverige och Europa.

Med den *avsiktsförklaring* som slutits mellan kommunen och Trafikverket föreligger nu förutsättningar att *Kuststad 2025* som projekt lämnar sitt introduktions- och uppbyggnadsskede för att gå in i genomförande- och verkställighetsskede.

Föreliggande *Genomförandestrategi* lägger fast framdriften för *Kuststad 2025* under kommande år. Genomförandestrategin klargör vad i nuvarande koncept som kan genomföras permanent och vad som kan kräva tidsbegränsade åtgärder eller flyttas framåt i tiden.

Målen i Kommunfullmäktiges beslut 2016 kvarstår oförändrade med tilläggen att de sammanhållna projekten framdeles organiseras i *Sjöstaden*, *Ringvägen*, *Business Centre Trelleborg (BCT)*, *Stadskärnan* som kännetecknas av klimatsmarta och nydanande lösningar. Genomförandet av [projekt](#) får inte inverka negativt på utvecklingen av hamnfunktionerna. Målen kompletteras med preciserade *delmål* för vart och ett av projekten.

Genomförandeprocessen innebär att organisationen slimmas, beslutsvägar förenklas genom distinkta uppdrag. Den befintliga tidplanen för *Kuststad 2025* prövas mot de nya förutsättningar som följer av strategin.

En sammanhållen budget utvecklas under 2021 och läggs från och med 2022 fast av KF och hanteras därefter i sin helhet av KS. En ny *projektorganisation* koordinerar, prioriterar, tids- och resurssätter uppdrag, som genomförs i *linjeorganisationen*.

Projektorganisationen leds enligt kommunen normala beslutsgångar av KSAU som styrgrupp. Arbetet i förvaltningarna hålls samman av kommundirektören med stöd av en ledningsgrupp. En processledare inom kommunlednings-förvaltningen håller samman kuststadsprojektet och dess delar.

Pågående arbete i form av delprojekt/uppdrag/utredningar aktualitetsprövas gentemot målbild och delmål samt *etappindelas* utifrån genomförandeförutsättningarna, vilket innebär något av följande:

1. de som kan fullföljas oberoende av östlig och västlig infart till hamnen
2. de som måste vänta till östlig infart är etablerad
3. de som kan vara del i en slutlig lösning men kräver anpassning under övergångstiden
4. de som måste genomföras som ren övergångslösningen och därefter avvecklas

En projektgemensam *kommunikationsstrategi* är en del av projektstyrningen och förmedlar ett sammanhållet budskap inåt och utåt.

Innehåll

Bakgrund	3
Syfte	3
Mål	
Gällande målbild	4
Delmål för projekten	5
Genomförandeprocessen	
Övergripande principer	7
Etapper	7
Sammanfattning	10
Projektorganisation	
Politisk styrning	11
Arbetet i förvaltningarna	11
Budget	12
Kommunikation	13

BILAGOR

Bilaga 1	KF beslut Kuststad 2025
Bilaga 2	Avsiktsförklaring
Bilaga 3	Möjligheter med vätgas
Bilaga 4	Grundläggande utredningar mm för det fortsatta arbetet
Bilaga 5	Riktlinjer för projekt- och förvaltningsarbetet



Bakgrund

Trelleborgs kommun har sedan Kommunfullmäktiges beslut 2016 (se bilaga 1) arbetat med det sammanhållna projektet *Kuststad 2025*. Enligt beslutet ska Trelleborgs hamn vara i full funktion i det nya östliga läget och ha en ny östlig infart till hamnen senast slutet 2025.

Genom hamnflytten kan det gamla hamnområdet bli en resurs för stadsutveckling. Det förutsätter på sikt en östlig infart, ringvägen, och vidare möjliggörs utvecklingen av ett avancerat verksamhetsområde med förbättrade service- och spetsfunktioner till hamnen. Det stärker i sin tur hamnens ställning som CORE-hamn i Sverige och Europa.

Kuststadskonceptet är en vision som utvecklar Trelleborg som regionalt centrum och attraktiv boendeort. Det förstärker en näringslivsutveckling mot högteknologisk verksamhet. Ska visionen bli mer än ett koncept och synergieffekterna av hamnflytten förverkligas krävs en tydlig målbild samt ett sammanhållet och långsiktigt konsistent arbete. Arbetet har därför bedrivits i en särskild projektorganisation.

Under perioden februari 2016 fram till april 2020 har arbetet i projektet varit inriktat på att *dels* förankra visionen hos medborgarna och med omvärlden, *dels* genomföra utredningar, upprätta planprogram och andra strategiska underlag samt påbörja detaljplaner och tillståndsansökningar. Hamnens flytt genomförs planenligt. Dock har ett reellt påbörjande av projektets olika delprojekt inte varit möjligt då Trafikverket inte ansett att en ny hamninfart från öster i närtid vara förenligt med statens intressen.

Med den *avsiktsförklaring* (se bilaga 2) som slutits mellan kommunen och Trafikverket föreligger nu förutsättningar att *Kuststad 2025* som projekt lämnar sitt introduktions- och uppbyggnadsskede för att gå in i genomförandeskede. Det innebär bland annat att utvecklingen av projekten inom *Kuststad 2025* måste anpassas under en övergångstid då hamninfarten fortsatt är västlig. Det kräver vidare ökad samordning och effektivisering av kommunens inre arbete och utökad dialog – i skiftande konstellationer och i skiftande grad – med förvaltningarna inom kommunen, med grannkommuner, regionen, länsstyrelsen och särskilt med Trafikverket Syd som genom avsiktsförklaringen förbundit sig till att föra dialog i syfte att finna lösningar som är positiva för stadsutvecklingen.

Syfte

Föreliggande *Genomförandestrategi* syftar till att lägga fast projektets framdrift under kommande år. Genomförandestrategin klargör vad i nuvarande koncept som kan genomföras permanent och vad som kan kräva tidsbegränsade åtgärder eller flyttas framåt i tiden. Strategin förtydligar ansvar och roller för att underlätta en effektivisering av arbetet samt lägga grunden för en budgetprocess som dels överblickar ett flerpåsperspektiv, dels sammanför de medel som avsätts för projektet och därefter överförs till berörd förvaltning. Genomförandestrategin återupprättar vidare en projektgemensam kommunikationsstrategi inåt och utåt, som en del av projektstyrningen och som förmedlar ett sammanhållet budskap.

Mål

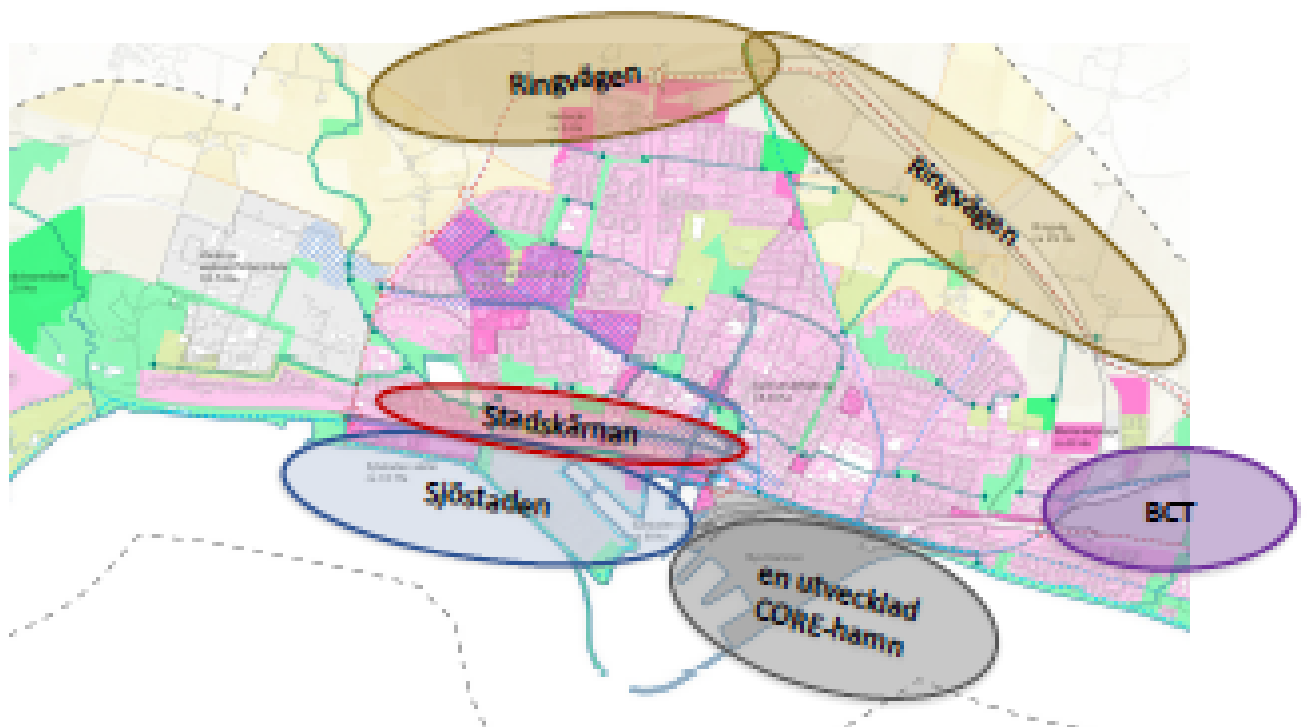
Gällande målbild för Kuststad 2025

Trelleborgs läge, med närheten till Malmö och Köpenhamn och som en integrerad del i det europeiska transportstomnätverket, utgör grunden för Kuststad 2025. Gällande mål

- att* staden utvecklas som en regional kärna, en attraktiv bostadsort med en positiv befolkningsutveckling och därmed ökade skatteintäkter
- att* hamnen är ett nationellt och internationellt nav för export/import
- att* sjöstadsdelarna ska möta havet, dra nytta av det stationsnära läget och tillkomma utan att ta jordbruksmark i anspråk
- att* en diversifierad arbetsmarknad främjas, med förstärkta förutsättningar för företag och service

Målbilden kompletteras med följande mål

- Kuststad 2025 genomförs i fyra sammanhållna projekt, *Sjöstaden*, *Ringvägen*, *Business Centre Trelleborg (BCT)*, *Stadskärnan*
- Projekten kännetecknas av klimatsmarta och nydanande lösningar
- Hamnen färdigställs i det nya östliga läget enligt hamnens tidsplan 2025. Genomförandet av [projekten](#) får inte inverka negativt på utvecklingen av hamnfunktionen med avseende på uppställningsplatser och logistikfunktioner



Delmål

De fyra sammanhållna projekten definieras på följande sätt med egna delmål

Sjöstaden

Projektet omfattar vad som idag kallas Sjöstaden och Västra Sjöstaden för att fullt ut dra fördel av potentialen i det attraktiva läget. Utbyggnaden börjar från väster. I den takt som flytten av hamnfunktionerna medger omvandlas det gamla hamnområdet till en stadsdel i god kontakt med havet, stadskärnan och centralstationen.

Delmål:

Sjöstaden är en fullvärdig stadsdel i kontakt med havet, med en attraktiv livsmiljö för boende och verksamma och en tillgång för kommunens medborgare. I området ska finnas bostäder, verksamheter och upplevelsemålpunkter, service och parker.

Sjöstadens kännetecken är ekologisk hållbarhet och en strävan mot positiv energibalans. Riskminimering av miljörisker och extremvädersituationer sker i förening med hänsyn till mikroklimatet i närmiljön.

Ringvägen

Projektet sammanför nuvarande Östra och Västra ringvägen för att på sikt skapa en sammanhängande standard på vägutformningen för den framtida hamntrafiken. Projektet omfattar även på sikt en ny östlig hamninfart från väg 9 och söderut in på hamnområdet. BCT (se nedan) och uppställningsyta och incheckningsfunktion kopplas till Ringvägen.

Delmål:

Ringvägen utformas som en kommunal väg med framtida möjligheter att omvandlas till europaväg, E6, till hamnen.

En utbyggnad av kontinentalbanan till dubbelspår förbereds

BCT

Projektet är ett verksamhetsområde som omfattar anläggande av ett truckcenter med uppställningsytor, service och viloplatser för hamnens kunder, ett logistikcentrum i anslutning till befintligt industrispår samt utveckling av de förutsättningar som EU-utnämningen till CORE-hamn givit upphov till.

Delmål:

Området ska utvecklas till och marknadsföras som ett verksamhetsområde som har funktionella kopplingar till hamnen och prioriteras för detta ändamål

CORE-syftet ska stärkas exempelvis genom att kunna tillhandahålla alternativa bränslen som minskar transporternas miljöpåverkan, stärka samverkan mellan olika kompletterande trafikslag (intermultimodala transporter) samt utveckla trepartslogistik som möjliggör bearbetning av godset innan det skickas vidare samt etablering av företag (kunskapsintensiva stödfunktioner) som kan effektivisera transporter och tillföra innovationskraft i logistikutvecklingen

En kriminalvårdsanstalt i anslutning till området ska fullföljas

Stadskärnan

Projektet *omfattar* kvarteren närmast hamnområdet. De tillhör kuststadskonceptet då åtgärder i stadskärnan påverkar utbyggnadsmöjligheter och utbyggnadstakt i sjöstadsområdena

Delmål:

Hamngatan utvecklas från en genomfartsgata till en stadsgata

Kvarteren längs Hamngatan – särskilt kvarteren nära resecentrum – utformas så att de kopplas till det frigjorda hamnområdet och integrerar Sjöstaden i den befintliga stadskärnan

Tvärförbindelser över Hamngatan in i sjöstadsområdet utformas så att intilliggande kvarter vid omvandling eller nyexploatering bidrar till attraktiva stråk mellan stadsdelarna som förstärker integrationen.

Genomförandeprocessen

Kommunfullmäktige har sommaren 2018 beslutat att gå i borgen för ett lån på en miljard som hamnbolaget behöver för att färdigställa det nya hamnområdet. Planerad tid för hamnens färdigställande är 2025. Planerad färdigställande av den östliga delen av ringvägen inkl hamninfart är 2025. I avsiktsförklaringen mellan Trelleborgs kommun och Trelleborgs hamn ingår att kommunen bygger en ny östlig ringväg med kommunalt väghållaransvar. Om och när behov finns byggs den östra hamninfarten. Färdigställandet av östra ringvägen och hamninfart är beroende av tillståndsprocess.

Övergripande principer

Kuststad 2025 övergår med *genomförandestrategin* i en verkställighetsprocess. Denna process innebär att organisationen behöver slimmas, beslutsvägar förenklas genom distinkta uppdrag och uppdragsvillkor. En detaljerad tidplan för hela Kuststad 2025 finns men prövas mot de nya förutsättningar som följer av genomförandestrategin. De övergripande principerna är:

- att* en budget (se nedan) för *Kuststad 2025* ska läggas fast av KF (under 2021 utvecklas principerna som införs fullt ut 2022) tillsammans med en bedömd resursram för efterföljande år fram till 2025. Budgeten i sin helhet läggs under KS och kräver därmed inte beslut i KF för att frigöras
- att* de fyra projekten genomförs genom *uppdrag* som utformas med tydlig resurs- och tidssättning samt gentemot övergripande mål och delmål
- att* koordinering, prioritering, tidssättning och resurstilldelning av uppdragen görs av *projektorganisationen*
- att* uppdragen inom respektive vart och ett av de fyra projekten genomförs i *linjeorganisationen*
- att* uppdragen indelas i *etapper*. Etappindelning prövas årligen i samband med budgetarbetet för efterföljande år.
- att* samtliga pågående delprojekt/uppdrag/utredningar *aktualitetsprövas* gentemot målbild, delmål och *indelas* utifrån följande genomförandeförutsättningar
 5. de som kan fullföljas oberoende av östlig och västlig infart till hamnen
 6. de som måste vänta till östlig infart är etablerad
 7. de som kan vara del i en slutlig lösning men kräver anpassning under övergångstiden
 8. de som måste genomföras som ren övergångslösningen och därefter avvecklas
- att* strategiska allianser med framtida väldefinierade aktörer ingås i syfte att tillföra trovärdig genomförandekraft, kompetens- och resursmässigt.

Etapper

1 Sjöstaden

Det är först när hamnen flyttat och den nya hamninfarten med check-in och lastbilsuppställning är klar som byggnationen av projektet i sin helhet kan realiseras.

1.1 För västra delen av området är planprogram färdigt för samråd. Ett uppdrag för den första detaljplanen (Etapp 1 väster) ska snarast ges med tidsramen att planen färdigställs under 2021.

1.2 Fördjupade utredningar avseende grundläggningsförhållanden, föroreningar, hållfasthet, belastning och åtgärder på befintliga kajer samt bullerpåverkan (industribuller från hamnen och trafikbuller) bör formuleras som uppdrag efterhand som detaljplaner och markanvisningar blir aktuella.

1.3 För delen inom gamla hamnområdet är huvudalternativet att påbörja exploateringen i anslutning till de västliga delarna av området. Detta alternativ kräver att en studie görs av samspelet mellan de två stadsdelarna och vilka funktionerna som bäst möter behovet av en fungerande stadsdelsutveckling utifrån delmålen med bostäder, skola, andra bostadskomplement och verksamheter. Uppdraget omfattar analys av den östra delen av planprogramområdet och den västra delen av gamla hamnområdet samt samspelet över Ståstorpsån. Uppdraget påbörjas innan ytterligare etapper inom planprogramområdet genomförs. Se fig:



1.4 Det pågående uppdraget med en strukturplan bör prövas utifrån resultatet av studien ovan samt ges formen av ett planprogram.

2 Ringvägen

Projektet ringvägen är EU-finansierat vad avser utredningar, planprogram, detaljplaner och projektering för den östra delen. EU-projektet avslutas 2021 och kan inte förlängas. Två uppdrag genomförs för att ta fram detaljplaner – en för Östra ringvägen (detaljplan 246) och en för hamnininfarten (detaljplan 247). Planerna har varit på samråd. En samlad miljöbedömning skall på samråd. Ett stort antal utredningar är miljökonsekvensutredningar, frivillig miljöprövning etc.

2.1 Uppdragen att fullfölja detaljplan 246 för Ringvägen fram till granskning bör genomföras med syftet att planen – efter granskningen – inte väsentligt ska behöva ändras. Antagande bör anstå till frågor med statliga myndigheter är utklarade – vilket kan kräva omtag efter förhandlingar.

2.2 Uppdraget att fullfölja detaljplan 247 fullföljs. Planen berör kvartersmark som ägs av kommunen.

2.3 Västra ringvägen som nu tillförs projektet omfattas f.n. av ett FÖP-arbete. Uppdraget bör kompletteras med ett inriktningsbeslut om hur de två ringvägsdelarna ska samspela utifrån samma kriterier och vägstandarder.

2.4 Ett uppdrag ges att fullfölja studien av hur ett andra spår väster om det befintliga spåret på Kontinentalbanan kan förläggas och anslutas till befintlig bangård.



3 BCT

Inom projektet pågår uppdrag med förberedande planeringsskeden och etappstudier. Med BCT har Trelleborg unika utvecklingsmöjligheter som följer av hamnverksamheten. Trelleborg kan gå från 'godsgenomfart' till ett transportlogistiskt utvecklingscentrum. Området läge och storlek gör det samtidigt attraktivt för mångahanda verksamheter.

3.1 Ett uppdrag att studera hur ett logistikcentrum förläggs genomförs med förutsättningen att en förbindelse mellan hamnen och BCT fullföljs.

3.2 En konsekvensanalys bör göras för att skapa handlingsberedskap utifrån olika etableringsförfrågningar av intresse för Trelleborg. De kan – om de förverkligas i BCT-området – omintetgöra området potential. Säkra kortsiktiga möjligheter kan ställas mot osäkra långsiktiga än större möjligheter.

3.3 Under den tid som förverkligandet av ringväg och hamninfart kräver, påskyndas och förstärks uppdraget att utforma området i samverkan med nyckelföretag inom eller beroende av transportbranschen – i strategiska allianser. En möjlighet ligger i att kommunen och hamnbolaget 'tar lead' och tillsammans med svenska CORE-hamnar utvecklar CORE-hamnskonceptet.



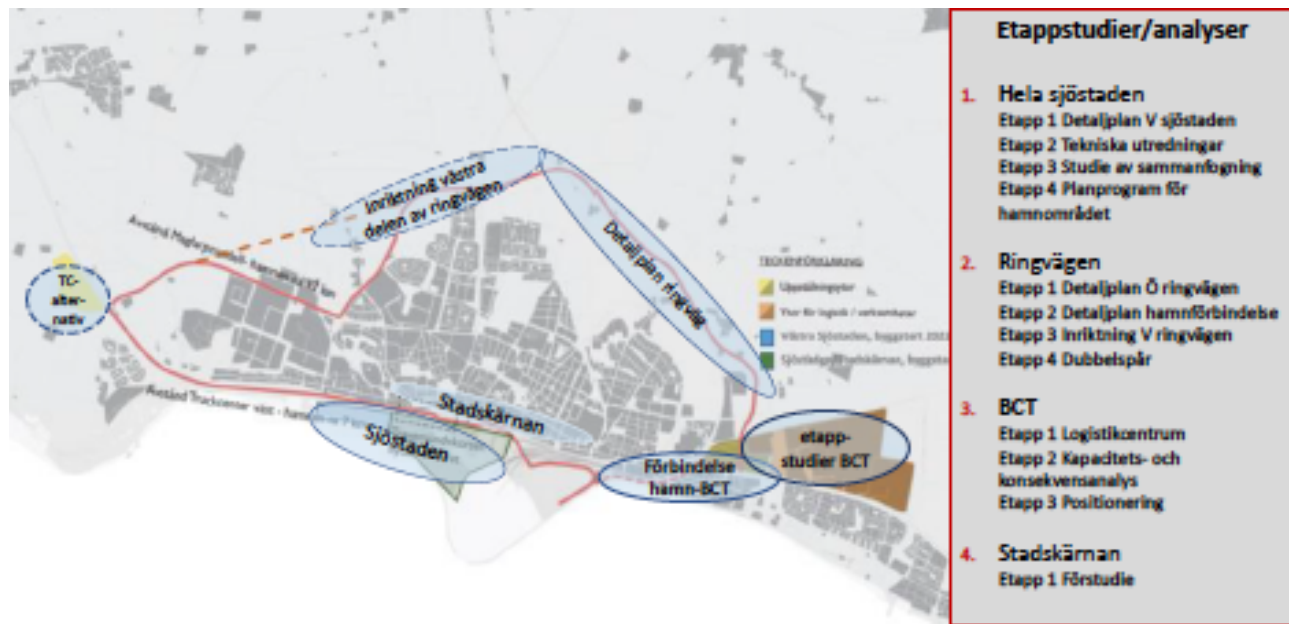
4 Stadskärnan

Projektet har ännu inte konkretiserats.

4.1 Ett uppdrag att ta fram en studie för området norr om hamngatan formuleras med beaktande av delmålen för projektet.

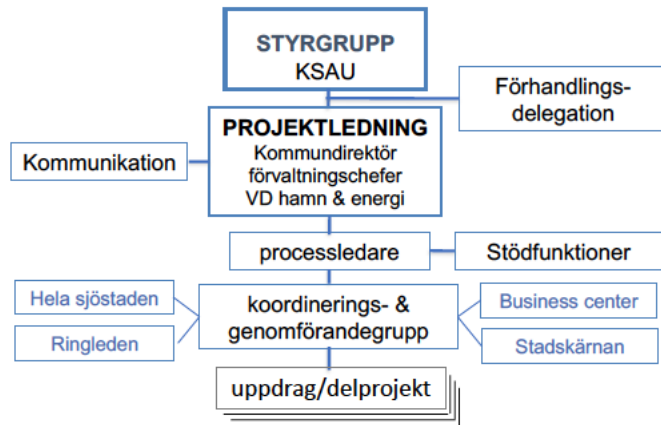


Sammanfattning



Projektorganisation

Det påbörjade genomförandeskedet kräver en slimmad organisation där det huvudsakliga arbetet med uppdragen utförs i linjeorganisationen medan genomförandestrategin hålls samman i en projektorganisation.



Politisk styrning

Styrgruppen utgörs av kommunstyrelsen arbetsutskott. Dess uppdrag är att förverkliga kommunfullmäktiges beslut om *Kuststad 2025*. Det handlar om att inom dess ekonomiska ramar och inriktningsmål kunna ta snabba beslut som hanterar konsekvenser av en viss planerad åtgärd (permanent eller provisorisk) och konsekvenser för andra delar av kommunens planering. Styrgruppen ska vidare stå till förfogande för snabba strategiska beslut som följer av *genomförandestrategin*. Styrgruppen lägger fast vilka beslut om medel och uppdrag som tas av den och vad som delegeras till kommundirektören.

Innan nämnder tar de beslut som följer av uppdragen ska styrgruppen ha gett klartecken att fullfölja den formella processen.

Styrgruppen är vidare konceptets strategiska kommunikatör och ska garantera kuststadskonceptets trovärdighet gentemot yttre aktörer och gentemot medborgarna. Av bland annat detta skäl inrättas en *förhandlingsdelegation* bestående av kommunstyrelsens ordförande och ytterligare en ledamot i KSAU som kan förstärka projektets långsiktiga trovärdighet över mandatperioderna.

För att hålla nämnder och kommunstyrelse uppdaterade kan styrgruppen använda sig av samarbetsorganet *exploateringsgruppen*. Det förändrar inte nämndernas mandat och ansvar men ger möjlighet att stämma av beslut på väg fram i de olika nämnderna.

Arbetet i förvaltningarna

Arbetet i Kuststad 2025 bedrivs i förvaltningarna och leds av kommundirektören med stöd av en projektledningsgrupp biträdd av en processledare.

Ledningsgruppen

Ledningsgruppen är kommundirektörens stöd i hans uppdrag från kommunstyrelsen att leda arbetet. I gruppen behandlas uppdragen till förvaltningarna och uppdragsvillkoren. Ledningsgruppens viktigaste styrinstrument är den övergripande etappindelning som avgör hur resurser inom respektive berörd

förvaltning avropas. Gruppen har ett särskilt ansvar för att främja överenskommelser om projektets framdrift med viktiga aktörer inom och utom kommunen.

Ledningsgruppen består av *kommundirektören, förvaltningscheferna för samhällsbyggnads- och tekniska serviceförvaltning samt VD för hamnbolaget respektive energibolaget*. Föredragande i ledningsgruppen är *processledaren* för det samlade projektet.

Koordinering av genomförandet

Processledaren koordinerar arbetet med Kuststad 2025 som helhet. Särskilt fokus ligger på framdrift, samordning, kommunikation, budget och övergripande myndighetskontakter.

För att koordinera de olika delprojekt/uppdrag som förvaltningarna genomför inom ramen för de fyra projekten så att de samlat kan nå uppdragets mål och delmål utses *projektansvariga*.

Till processledarens förfogande finns ett *sekretariat* och för den praktiska samverkan kring uppdragen en *genomförandegrupp* bestående av berörda linjechefer och projektansvariga.

Uppdrag och delprojekt ges formellt av ledningsgruppen efter förslag från processledaren och utförs av *uppdragsansvariga* i förvaltningarna. Uppdragen avrapporteras under hand till processledaren för avstämning och vid behov för beslut i ledningsgruppen.

Roller och ansvar för processledare, projektansvariga och uppdragsansvariga samt genomförandegruppens arbetsformer framgår av *bilaga 4*.

Budget och ekonomi

Delprojekt ringvägen och hamninfarten inklusive check-in och bilparkering är finansierat med 50% från EU t o m 2021. Totalbudget för den delen som Trelleborgs kommun ansvarar för är ca 35 miljoner varav 50% från EU och 50% från kommunen. Budget för projektet beviljas årligen av kommunen inom ramen för ordinarie budgetprocess för driftsbudget, exploateringsbudget och investeringsbudget. Dessa budgetdelar bör föras ihop till en budget för Kuststad 2025 som även ska innehålla de delar av förvaltningarnas driftsbudgetar som beräknas åtgå för att fullfölja uppdragen. Utöver ovan angiven driftbudget kommer framför allt från 2022 projektet i större utsträckning belasta kommunens investeringsbudget. I de senaste kalkylerna framtagna av WSP bedöms den genomsnittliga kostnaden uppgå till totalt c:a 1 180 mkr och avser Ringvägen i sin helhet. I beloppet ingår dock även den del som numera ingår i Trelleborgs Hamn AB uppdrag att finansiera via kommunal borgen. Justerat för detta uppgår kommunens andel till c:a 650 mkr.

Kommunfullmäktige fattade vidare beslut i 2020-02-24 om en långsiktigt finansiell strategi i ärendet "Finansiella strategier för framtida investeringar". I strategin framgår det totala bedömda investeringsbehovet fram till 2044. En detaljerad handlingsplan presenteras i ärendet för att nå en så bred finansieringsbas som möjligt. Ett flertal av de beslutade åtgärderna är också nu under framdrift. Ett exempel är inrättande av en internbank för kommunkoncernen.

För att vidare nå en effektiv process i samband med att investeringstakten successivt kommer att öka bedöms det som nödvändigt att fastställd investeringsbudget från 2022 och som omfattar aktuellt projekt löpande ska kunna direkt avropas inom Kommunstyrelsen. Detta möjliggör således en flexibilitet som bedöms nödvändig för att kontinuerligt snabbt kunna upphandla alla olika investeringsprojekt.

Kommunikation

Kommunikationen syftar till att hantera såväl intern som extern osäkerhet och göra det som planeras och genomförs begripligt, förutsägbart, förståeligt och därmed *legitimt*. Vidare ska kommunikation vara en *kärnprocess*, dels ett styrinstrument i projektarbetet, dels i dialogen med regionala och statliga aktörer samt med medborgarna. Därmed är kommunikationen ytterst styrgruppens och kommundirektörens ansvar.

Med utgångspunkt i en dialogisk kommunikationssyn är kommunikation sömlös. Det som sker, eller inte sker, internt i organisationen påverkar hur det kan komma att uppfattas utanför organisationen. Kuststadskonceptet och genomförandestrategin har därför hög relevans för projektorganisationen men också för förvaltningarna där uppdrag utförs.

En aktualiserad kommunikationsstrategi som hanterar alla informations- och kommunikationsflöden tas fram byggd på den tidigare strategin från 2016. Den preciserar kommunikationsflödena inåt och utåt och preciserar vem som har ansvar för olika delar av detta flöde. Kommunikationsstrategin skiljer ut information om sakfrågor i projektet och kommunikation i syfte att förmedla och övertyga om syfte, mål och genomförande av *Kuststad 2025*.

Kommunikationsstrategin konkretiseras i en *kommunikationsplan* – i parallellitet med etappindelningen tidssätter den insatser och event som sammantaget gör Kuststad 2025 till en väl förstådd och levande materia avseende både helheten och delarna.