

RAPPORT
**EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR I
PROJEKTET TOLVFORSSKOGEN**



SLUTVERSION
2022-01-14

UPPDRAG

Exploateringsstöd i tidigt skede

Titel på rapport:

Ekonomiska förutsättningar i projektet Tolvforsskogen

Datum:

2022-01-14

MEDVERKANDE

Beställare:

Gävle kommun

Kontaktperson:

Annika Heggem

Konsult:

Tyréns AB

Uppdragsansvarig:

Anton Sjöblom, Tyréns AB

Kvalitetsgranskare:

Hillevie Jernberg, Tyréns AB

Uppdragsansvarig:

Datum: ÅR-MÅN-DAG

Handlingen granskad av:

Datum: ÅR-MÅN-DAG

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	BAKGRUND	4
2	UPPDRAG.....	5
3	KOSTNADER FÖR PROJEKTET TOLVFORSSKOGEN	5
	3.1 KOSTNADER OCH AKTIVITETER	5
	3.2 SCHABLONER.....	5
4	RISKBEDÖMNING AV AKTIVITETER.....	5
	4.1 RISKBEDÖMNING.....	5
	4.2 AKTIVITETER MED HÖG RISK.....	6
	4.2.1 PLANSKEDET	6
	4.2.2 GENOMFÖRANDESKEDET.....	8
5	SAMLAD BEDÖMNING AV PROJEKTET	11
6	SLUTSATS.....	14

1 BAKGRUND

Tolvforsskogen ska bli en ny nod för gods på väg, järnväg och sjöfart i ett område på 1 000 hektar. På grund av den stora arealen kommer området att utvecklas under många år framöver, förmodligen ända fram till år 2050. Att jobba med så långa utvecklingsprojekt ställer höga krav på att i utformningen av strukturen kunna blicka framåt i tiden och möjliggöra för både dagens behov och framtida utvecklingspotential. Området innebär även en stor satsning för att hitta nya sätt som passar framtidens klimatförändringar, krav på digitalisering och en bra arbetsmiljö.

Planeringen för ett nytt logistik- och verksamhetsområde i Tolvforsskogen sträcker sig långt tillbaka i tiden, redan i Gävle kommuns översiktsplan 1990 redovisades ett verksamhetsområde i Tolvforsskogen. Däremot var det först den 13 december 2017 arbetet satte igång på allvar. Då tecknade Gävle kommun avtal med Region Gävleborg och staten om en ny dragning av Ostkustbanan och Bergslagsbanan, flytt av gods- och personbangårdar i centrala Gävle och planeringen av 6 000 nya bostäder i stadsdelen Näringen. Avtalet innehåller dessutom ett förverkligande av översiktsplanen från 1990s inriktning om ett nytt verksamhetsområde i Tolvforsskogen.



Projektets utredningsområde i svart streckad linje

2 UPPDRAG

Tyréns har fått i uppdrag att agera exploateringsstöd åt Gävle kommun genom framtagande av en ekonomisk riskbedömning. Underlaget ska fungera som stöd för projektgruppen vid intern förankring av de ekonomiska frågorna kopplade till projektet.

3 KOSTNADER FÖR PROJEKTET TOLVFORSSKOGEN

3.1 KOSTNADER OCH AKTIVITETER

För att genomföra riskbedömningen har en modell tagits fram och bifogats rapporten som bilaga. De kostnadsposter som syns i modellen har identifierats i en kartläggning av projektet genom dialog mellan Tyréns och Gävle kommun. Posterna har uttryckts som aktiviteter som delats in i två skeden; planering och genomförande. Bedömningen av de aktiviteter som kan förekomma vid den här typen av projekt är projektspecifik. Om projektets inriktning och omfattning förändras kan det innebära andra aktiviteter som behöver hanteras särskilt.

3.2 SCHABLONER

Schablonerna har levererats av Gävle kommun och redovisats samt rimlighetsbedömts utifrån ett projektperspektiv. Vissa aktiviteter är svåra att peka ut särskilt och kontrollera och deras faktiska ekonomiska utfall är därför svårt att bedöma. Generellt råd är att utreda kostnaderna så tidigt som möjligt och följa upp och analysera kontinuerlig påverkan på kostnaden i planarbetet, särskilt de aktiviteter som saknar en schablonsiffra.

Arbetet har inte fokuserats på schabloner utan fokus har varit på aktiviteterna och vilka utfall och konsekvenser de kan få, som presenteras i 4.2 Aktiviteter med hög risk. Det är de sambanden som är särskilt svårbedömda och som kan få stort utfall på projektet och i förlängningen även kommunens totalekonomi.

4 RISKBEDÖMNING AV AKTIVITETER

4.1 RISKBEDÖMNING

Utifrån det underlag med aktiviteter som tagits fram för planeringsskedet och genomförandeskedet gjordes en riskbedömning. Den genomfördes vid två workshop-tillfällen ledd av Tyréns med deltagare från kommunens planenhet, övergripande planering och exploateringsenhet. Riskbedömningen bestod i att identifiera vilka risker respektive aktivitet innehåller och därefter värdera, på skalan 1-5, i vilken utsträckning riskerna bedöms ha påverkan på projektets tidplan och ekonomi.

De aktiviteter som värderats till 4 eller 5 i riskbedömningen har sedan lyfts särskilt, där de av Tyréns bedömts utifrån två parametrar; sannolikhet och konsekvens. Sannolikhet för att aktiviteten ska medföra ett negativt utfall och vilka konsekvenser det kan få på projektet och kommunen.

4.2 AKTIVITETER MED HÖG RISK

4.2.1 PLANSKEDET

Planarbete (DP)

Bedömt som 5 i tid

Sannolikheten för försening i planarbetet bedöms som stor. Det är ett väldigt stort arbete att driva och förankra inom kommunen och det finns många komplexa frågor att hantera i detaljplaneprocessen. Processen ägs inte fullt ut av kommunen utan många förutsättningar sätts av Trafikverket. Ett område av den här storleken löper också en stor risk att detaljplaner blir överklagade,

Konsekvensen av försening kan bli stor då detaljplanen är en förutsättning för att kunna genomföra området och i förlängningen de intäkter kommunen får vid markförsäljning av byggbar mark. En utdragen planprocess har många osäkerhetsfaktorer, det kan bli svårare att marknadsföra områdets potential och knyta till sig de verksamheter man vill ha, projektförutsättningar kan förändras över tid och organisatoriskt byts människor ut i projektet, där förlust av kunskap och kontinuitet kan få negativa effekter på projektet.

Utredningar

Bedömd som 4 i tid och 4 i kostnad.

Sannolikheten för ett negativt utfall för utredningarna i tid och kostnad är relativt stor, då det för ett så här stort område är ganska omfattande utredningar som behövs.

Konsekvenserna av frågorna som inte identifieras tidigt och utreds tillräckligt inför varje skede eller följs upp kontinuerligt är att de riskerar att dyka upp i ett senare skede och orsaka stora problem, både ekonomiska och tidsmässiga. Särskilt aktiviteterna Marknadsbehov, Massbalans och Dagvatten bedöms som viktiga att utreda tillräckligt noga i tidigt skede.

Organisationsstruktur

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

En organisationsstruktur som inte är anpassad till projektet får sannolikt negativa effekter på tid och kostnad. Projektets organisation måste vara ändamålsenligt utformad och ha tydliga beslutsvägar och mandat, samt följas upp kontinuerligt för att minimera risken att den får negativ effekt på projektets framdrift.

Konsekvenserna av en organisationsstruktur som inte är anpassad till projektet syns i alla delar av projektet och kan leda till konsekvenser för både tidplan och kostnader. Det kan leda till ineffektivt arbete, dålig framdrift i projektet, otydliga mandat och bristande engagemang. Det kan också innebära att projektets kommunikation med externa parter blir sämre, som att möta Trafikverket, intressenter av området, genomdriva planarbetet, genomdriva markstrategier och hantera utredningsbehov.

Prioriteringsordning/etappindelningar

Bedömd som 4 i tid och 4 i kostnad.

Sannolikheten för ett negativt utfall av aktiviteten relaterar till organisationsstrukturen och hur mycket arbete kommunen gjort i tidigt skede.

Konsekvenserna behöver inte vara så stora om kommunen har en god organisationsstruktur där utrymme och mandat finns att jobba aktivt med frågan

under hela processen. Avstämning med extern part blir särskilt viktig då delar av förutsättningarna för etapperna ligger hos Trafikverket. I Gävle verkar man däremot vara relativt långt fram i just det här arbetet.

TRV – järnvägsplan

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för ett negativt utfall gällande kommunala kostnader och tid kopplade till järnvägsplanen är svåra att förutse då processen inte ägs av kommunen. Däremot är det inte helt orimligt att tro att så tidigt som man är i projektet kan det dyka upp saker som inte förutsetts och som då får effekter.

Konsekvenserna av ett negativt utfall kan bli stora och det finns en osäkerhetsfaktor sett till att den kommunala processen måste ta hänsyn till Trafikverket. Förändringar av eller nya anläggningar som kommunen behöver bekosta, eller förändring av järnvägsplanens utbredning påverkar hur mycket kvartersmark som kan skapas.

TRV - vägplan/vägombyggnad

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för ett negativt utfall gällande kommunala kostnader kopplade till vägplan och vägombyggnad är som med järnvägsplan svåra att förutse då processen inte ägs av kommunen. Vidare är det troligt att eftersom projektet är i så pass tidigt skede kan dyka upp saker som inte förutsetts i Trafikverkets projekt som får effekt på det kommunala projektet,

Konsekvenserna av ett negativt utfall kan bli stora och det finns en stor osäkerhetsfaktor sett till att den kommunala processen även här måste ta hänsyn till Trafikverket. Det kan visa sig att det dyker upp förändringar av eller nya anläggningar som kommunen behöver bekosta, eller att förändring av vägplanens utbredning påverkar hur mycket kvartersmark som kan skapas.

Markåtkomst

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för att det här blir en viktig fråga både sett till tid och till kostnad är mycket stor. Kommunen har inte full rådighet över marken inom planområdet utan förvärv och markåtkomst kommer att vara tvunget att lösas på olika sätt. Utvecklingsbar mark i strategiskt läge är attraktivt så kommunen kan behöva ta hänsyn till att andra aktörer vill förvärva mark i området.

Konsekvenserna av att förvärvsprocesser inte löper på kan bli stora både tidsmässigt och ekonomiskt. Om markstrategin för Tolvforsskogen inte följs eller förvärvsprocesserna blir segdragna och dyra får det stor negativ inverkan på projektets ekonomi. Skulle en ny aktör komma in och förvärva stora markområden kan det få konsekvenser i flera led för projektet eftersom en ny aktör skulle kunna ha andra ambitioner för området än vad kommunen har.

Kommunala mål

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för att det skulle uppstå målkonflikter mellan kommunens klimatmål och projektet bedöms som hög. När projektet löper över så pass lång tid finns det risk att de politiska direktiven ändras, särskilt sett till klimatförändringar och agendan om hållbart byggande.

Konsekvenserna kan bli stora både sett till tid och kostnad, om kommunen beslutar sig för ändrade inriktningar för de övergripande målen, om dessa påverkar projektet. Det kan ta tid att anpassa projektet till nya mål.

Marknadsbehov

Bedömd som 5 i kostnad

Sannolikheten för konjunktursvängningar och eventuellt överskott på verksamhetsområden är svår att förutse men det är alltid en risk.

Konsekvenserna kan bli stora rent ekonomiskt där kommunen kan sitta på mark de inte kan sälja eller får sälja till ett underpris. Här är det viktigt att kommunen gör sin läxa med kontinuerliga marknadsanalyser, för att göra området attraktivt och parera konjunktursvängningar, för att undvika dessa konsekvenser.

Osäkerheter kopplade till Genomförandefrågor

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för osäkerheter kopplade till exempelvis massbalans och markförutsättningar är hög när det är ett så här stort område som utreds. Här är det viktigt att kommunen arbetar strategiskt och tidigt påbörjar utredning kring genomförandefrågor.

Konsekvenserna av de här frågorna kan bli stora, men kan de bemötas och börja hanteras genom noggranna utredningar i ett tidigt skede blir de lättare att hantera.

Gränsdragningar allmänt/privat

Bedömd som 5 i kostnad

Sannolikheten för utfallet beror på hur diskussionerna om gränsdragning för kvartermark och allmän plats går under planarbetet. Skulle en extern part förvärva mark i området i ett tidigt skede kommer diskussionerna här bli större när kommunen inte har total rådighet över marken.

Konsekvenserna kan bli stora ekonomiskt om exempelvis allmän plats eller kommunal kvartermark hamnar på mark med sämre markförutsättningar. Sker det stringent under planarbetet är utgifterna däremot ganska förutsägbara. Det kan i ett senare skede under byggnation/genomförande variera på grund av högre byggkostnader.

Trafik/Parkeringsstrategi

Bedömd som 4 i kostnad

Sannolikheten för att kommunen skulle drabbas av kostnader för olika typer av hållbara trafiklösningar är beroende på vilka mål som pekas ut i trafik och parkeringsstrategi för området.

Konsekvenserna av det kan bli stora om kommunens strategi innebär särskilda investeringar för kommunen, exempelvis investeringar i mobilitetslösningar eller olika typer av innovationslösningar som projektet vill arbeta med.

4.2.2 GENOMFÖRANDESKEDET

Organisationsstruktur

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för att en icke-genomarbetad projektorganisation får negativt utfall på projektet är hög. Projektets organisation bör vara ändamålsenligt utformad och ha tydliga beslutsvägar och mandat, samt utvärdera behov av kompetens kontinuerligt för att minimera risken att den får negativ effekt på projektets framdrift.

Konsekvenserna av dålig organisationsstruktur kommer synas i alla delar av projektet och leda till konsekvenser för både tidplan och kostnader. Det skulle i ett första skede kunna innebära ineffektivt arbete, dålig framdrift i projektet, otydlig organisation och mandat samt bristande engagemang. I ett nästa skede börjar de allvarliga konsekvenserna när projektet inte kan hantera externa parter. Som exempelvis möta Trafikverket, exploatörer, bygga ut allmän plats, samordna mot exploatör och ledningsbolag, möta marknadsbehov och liknande. Det kan få enorma konsekvenser på arbetet och projektekonomi.

Etappindelningar

Bedömd som 4 i tid och 4 i kostnad.

Sannolikheten för ett negativt utfall här spelar också mot organisationsstrukturen och hur mycket arbete kommunen gjort i tidigt skede i planarbetet.

Konsekvenserna behöver inte vara så stora om kommunen i ett tidigt skede i projektet utrett och planerat samordnat med Trafikverket och andra aktörer som ledningsdragande bolag och exploatörer/byggherrar.

Utbyggnadstakt Allmän plats

Bedömd som 4 i tid och 4 i kostnad.

Sannolikheten för negativt utfall på tid och kostnad i utbyggnadstakten beror på om kommunen maktar med att resurssätta med rätt kompetens, och rätt underlag, samt om projektets förutsättningar av inte förutspådd anledning skulle förändras.

Det kan få stora effekter på framdriften av projektet om allmän plats inte byggs ut i den takt som krävs. Det finns också risk för framtung investeringsplan med anledning av att allmän plats sannolikt behöver byggas ut före kvartersmarken för att göra området tillgängligt för exempelvis byggtrafik.

Krockar utbyggnad kvartersmark/allmän plats

Bedömd som 4 i tid och 4 i kostnad.

Sannolikheten att krockar uppstår bör med rätt förberedelser inte bli allt för stora.

En bra genomförandeorganisation som i genomförandeavtal säkrat att kommunala arbeten går först, samt att samordning mellan gata och ledningar projekterats under detaljplaneskedet, bör minimera riskerna. Då behöver konsekvenserna av krockarna inte ha så stor effekt på projektet, varken ekonomiskt eller tidsmässigt.

Allmän plats gata (hel sektion)

Bedömd som 5 i kostnad

Sannolikheten för ett negativt utfall på kostnaden vilar på flera ben; resurssättning, förändring av kommunal standard och markförutsättningar. Sannolikheten för utfallet är också stort särskilt sett till hur omfattande och stor mängd allmän plats som ska byggas ut.

Konsekvenserna ekonomiskt riskerar att bli stora sett till storlek och mängd anläggningar som ska byggas och grundläggas som det därigenom kan räknas fel på. Risk även för omtag om nya riktlinjer från kommunen vill ändra på gaturummet. Här är det viktigt att kommunen tidigt tar fram utredningar och underlag för kostnaderna tidigt i processen redan under detaljplaneskedet.

Inlösen allmän plats

Bedömd som 5 i tid och 4 i kostnad.

Sannolikheten för att det här drar ut på tiden är stor då det kan vara en känslig fråga både för privatperson och politiskt. Ekonomiskt är processen väl lagreglerad så där bör inte allt för stora svängningar kunna ske.

Konsekvenserna av en utdragen process kan vara stora. Det är en fråga som kan bli väldigt politiskt känslig och då kan det bli svårt att driva igenom ett förvärv. Det kan också utmytna i segdragna juridiska processer som kan vara till nackdel både för projektet och kommunen i allmänhet.

TRV-åtgärder (som kommunen ska bekosta)

Bedömd som 4 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för fördringar och förseningar är stor i ett sånt här projekt. Det är stora komplexa anläggningar som är svåra att räkna på, där kommunen inte själva räknar på anläggningarna utan det gör Trafikverket.

Konsekvenserna av fördringen och tidsförskjutningen är svåra att hantera då kommunen inte själva äger processen. Det kan få direkta konsekvenser i form av försening och fördring av anläggningarna. Samtidigt som det kan försena det kommunala projektet om Trafikverkets arbeten försenas.

Dagvattenlösningar/Skyfallslösningar

Bedömd som 4 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten att det kan försena och framförallt fördröja projektet om det inte utretts och hanterats ordentligt strategiskt och inom och mellan olika detaljplaneetapper, är hög.

Konsekvenserna kan bli stora i tid och ekonomi, särskilt som man i projektet hårdgör väldigt mycket naturmark. När befintlig naturmark tas i anspråk och i stor utsträckning planeras att hårdgöras finns behov av att utreda förutsättningar för omhändertagande av dagvatten och skyfall. Ytbehov för att samla upp och fördröja eller magasinera regnvatten behöver identifieras tidigt för att inte behöva knäpa av kvartersmarken i senare skede.

EL-försörjning

Bedömd som 4 i kostnad

Sannolikheten för negativt utfall i kostnad beror helt på kommunens vilja till innovation och nytänk. Finns ingen kommunal ambition att utveckla eller använda innovativa lösningar följer försörjningen vanliga ramar.

Konsekvenserna kan bli en fördring av projektet om särskilda kommunala investeringar föreslås.

Massbalanser

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för negativt utfall i tid och kostnad beror på vilket arbete som gjorts i tidigt skede och hur noga och väl frågan utretts under projektets gång.

Om man inte bedömer potentialen av massbalansering under planskedet (medan strukturen på området går att påverka) kan det få stora konsekvenser under genomförandeskedet. Konsekvenserna för ökade kostnader på grund av masshantering kan bli enormt stora på projektet. Ett omtag på strukturen i sent skede får sannolikt negativ inverkan på tidplanen.

Grundläggningsförhållanden

Bedömd som 5 i tid och 5 i kostnad.

Sannolikheten för negativt utfall i tid och kostnad beror på vilket arbete som gjorts i tidigt skede och hur noga och väl frågan utretts under projektets gång.

Konsekvenserna av stora omfattande markarbeten för att bygga allmänna anläggningar eller för att förbereda för kvartersmark kan få effekter både i tidsförskjutning och i ekonomi för projektet.

5 SAMLAD BEDÖMNING AV PROJEKTET

Bedömningen av konsekvenserna av de särskilt utpekade riskerna för projektet har samlats i rubrikerna; mål och strategi, organisation och mandat och planarbete och utredningsbehov. Där rekommendationer och frågor har formulerats för Gävle kommun att ta med sig i det fortsatta arbetet med Tolvforsskogen.

MÅL OCH STRATEGI

Ambitionen för ett exploateringsprojekt är en politisk fråga och projektmål behöver därför matchas mot övergripande kommunala styrdokument. Kommunens hållbarhetsmål sammanfattas i fyra strategiska dokument som angränsar till varandra och ska samverka och följa den styrning som gäller i Gävle kommun. De fyra dokumenten är; Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet, Sociala hållbarhetsprogrammet och Översiktsplan 2030. I det planprogram och de detaljplaner som tas fram för Tolvforsskogen bör hållbarhetsmål definieras för att beskriva hur projektet bidrar till de övergripande målen.

Om det från kommunen finns en ambition att definiera kvaliteter och principer för utvecklingen i området, som ska utgöra förutsättningar i detaljplanerna bör dessa jämföras med hållbarhetsmålen. I de delar de kan bör de formuleras så att mål och principer stödjer varandra. Ifall det på den övergripande nivån finns mål som kan innebära intressekonflikter i projektet bör dessa identifieras. Det kan exempelvis vara mål om att tillföra arbetsplatser kontra klimatmål som problematiserar etableringen av en viss verksamhet och dess arbetstillfällen. För att identifiera och hantera potentiella målkonflikter i arbetet kan en samhällsekonomisk analys tas fram för utvecklingen av Tolvforsskogen. Den kan ge ytterligare stöd i arbetet med projektet och dess målkonflikter och tydligare belysa det totalekonomiska perspektivet för kommunen.

Ytterligare en aspekt för miljömålen handlar om innovationer. Innovationskraft styrs av den politiska viljan och eventuella aktörer som vill vara med och utveckla Tolvforsskogen. Det förutsätter samsyn och utredningar om vad innovationens potential och syfte är. Det här utredandet kostar pengar men det finns också statliga stöd och EU-bidrag att söka för att hitta exempelvis tekniska lösningar och affärsmodeller. För att driva innovationsprocesser behöver det arbetet starta tidigt i processen, kompetens behöver knytas tidigt till projektet för att identifiera behov och förutsättningar för innovationsarbete.

Kommunens mål för projektet är att Tolvforsskogen ska bli en nod för logistik och transport, bidra till att locka fler företagsetableringar till kommunen och i förlängningen skapa förutsättningar för fler arbetsplatser, samt vara ett alternativt läge för verksamheter som påverkas av stadens omvandlingsprojekt. Innehållet i verksamhetsområdet är viktigt och kommunen håller i skrivande stund på att ta fram en marknadsanalys för Tolvforsskogen. Utan att föregå marknadsanalysen föreslås några medskick som underlag för det framtida arbetet i projektet:

- Hur identifieras och hanteras verksamheter som kan stödja eller motverka projektets mål?
- Finns behov av att lokalisera verksamheter till Tolvforsskogen för att nå andra kommunala mål?
- Går det att ha flera parallella strategier med minsta gemensamma nämnare för att parera konjunktursvängningar?
- Hur knyts marknadskompetens till projektorganisationen, som projektmedlem, resurs internt eller via konsultstöd?

För att besvara frågornas komplexitet behövs en analys som håller över tid, samt att kompetens att hantera frågan knyts till projektet.

För att genomföra mål och ambitioner krävs också genomförandekraft. Ett av de viktigaste styrmedlen för att få det vid exploatering är rådighet över mark. Äger kommunen marken har den både markägande och planmonopol att luta sig mot vid exploatering. Kommunen har idag en markstrategi som säger att mark inom området ska köpas in. Det är viktigt att den följs och genomförs. Här behöver kommunen ställa sig frågan om den har tillräckliga mandat och resurser för att genomföra aktiva markförvärv för Tolvforsskogen. Räcker markstrategin eller behöver projektet säkra särskilda mandat för markförvärv?

ORGANISATION OCH MANDAT

För att ett projekt av den här digniteten ska ha framdrift krävs en projektorganisation som kan möta upp med mandat, tydlig struktur och rätt kompetens. Projektet behöver ha mandat som går utöver den vanliga kommunala projektarbetsmodellen. Exempelvis kan ett projekt med en projektchef ges större mandat än ett projekt med enbart projektledare. Exempel på ställningstaganden där mandatet spelar roll är ifall en systemhandling för allmän plats behöver tas fram tidigare än i ett normalt exploateringsprojekt och projektet inte har mandat att besluta om det. Projektet behöver kunna agera i projektets intresse och samtidigt i linje med kommunens mål.

Ett projekt som bedrivs med en organisation och budget som har definierats inom ramen för exempelvis ett inriktningsbeslut, i stället för den vanliga kommunala ordningen, kan agera på ett för projektet mer ändamålsenligt sätt. Det gynnar projektets framdrift att i ett inriktningsbeslut erhålla mandat för frågor som behöver utredas och prövas från projektets sida, exempelvis potential i lokalproducerad el för att uppnå hållbarhetsmål, strategi för markåtkomst eller strategi för mobilitet som går utöver det konventionella, eller att definiera i vilka frågor projektet har mandat att förhandla med Trafikverket.

Samordning internt och externt är också viktigt. Det är viktigt att värna samordning mellan kommunala projekt. Projektet Näringen och Tolvforsskogen har många beröringspunkter, med omlokalisering av verksamheter som en särskilt stor fråga. Där behöver man tydligt strukturera upp hur samordningen mellan projekten och projektens tidplaner bedrivs och vilka beroenden i tid som finns mellan projekten.

För den externa samordningen behöver projektet också ha en plan för hur det hanterar kommunikation med berörda kommunala bolag, förvaltningar som inte är representerade i projekt samt övriga externa parter. Projektet måste kunna hantera allt från medborgare till markägare med och utan exploateringssyfte, samt hantera förändringar i markägarskap om exempelvis en aktör köper upp markytor med syfte att exploatera i egen regi. Större exploitörer sitter på en specialistkompetens inom

affärsutveckling som oftast saknas inom en kommun. För projektets skull kan det vara bra att en sådan kompetens knyts till projektet, antingen genom en exploatör eller som en intern- eller konsultresurs hos kommunen.

Trafikverket äger processen avseende planering och genomförande av statlig infrastruktur. Kommunen behöver möta den med de kommunala intressen som påverkar de statliga anläggningarna. Samordning mellan detaljplaner och Trafikverkets processer kan ligga inom ramen för en existerande roll och behövs för att identifiera behov av ställningstaganden och kanalisera dessa rätt. Det kan handla om ställningstaganden som behöver göras inom de enskilda detaljplanerna men som påverkar en annan detaljplan, förändrade förutsättningar i förhållande till programmet eller behov av särskilda anläggningar från Trafikverket (exempelvis försvarsarbeten för att säkra möjlighet till byggnation av bullerplank i ett senare skede), eller att kommunen vill ha en högre standard på anläggningen än vad Trafikverket föreslagit (exempelvis uppgradering av en GC-tunnel till att kunna hantera busstrafik). Om avtal med Trafikverket tecknas inom ramen för projektet behövs en sådan kompetens. Projektet bör också ha en huvudansvarig person som samordnar de kommunala rollerna och förankringen internt för projektet, samt ansvarar som en första kontakt in i projektet.

Kompetens som kan behövas i projektet är förutom genomförande, projektledare planering och projektledare plan, även beställarstöd som kan stötta projektledarna genom att identifiera utredningsbehov och formulera uppdrag till utredande konsulter. (exempelvis trafikplanering, strategi för mobilitet och parkering, markföröreningar, geoteknik, landskap, underlagsutredningar till miljökonsekvensbeskrivning etc.). Vidare bör projektet kontinuerligt analysera och identifiera andra roller och kompetenser som kan stärka projektet, samt hur de kan knyts till projektet.

Ovanstående rekommendation ska ses som exempel på förutsättningar för hur en projektgrupp bör struktureras. För att täcka in behovet för Tolvforssskogen bör en särskild utredning kring organisationsuppbyggnaden tas fram.

PLANARBETE OCH UTREDNINGSBEHOV

Något som tydligt framkommit under arbetet är vikten av att planarbetet löper på smidigt och flexibelt för att underlätta genomförandet. Här är det viktigt att den kommunala organisationen är riggad med resurs och kompetens för att kunna möta upp Trafikverket, kommunala behov och andra externa aktörer så som markägare, medborgare och exploatörer. Planarbetet har särskilt stort beroende mot Trafikverket, både för planläggning och även senare i genomförande där det finns en del tidskritiska aktiviteter och beroenden.

Det är också viktigt att kommunen i tidigt skede är noga med utredningar. Att aktiviteter som kan få särskilt stort negativt utfall både i ekonomi och tid, som exempelvis dagvattenfrågor, massbalans, och grundläggningsförhållanden hanteras tidigt i projektet och utreds noga och kontinuerligt för att minimera risk för ett negativt utfall. Utöver sedvanligt utredningsbehov för planarbetet har arbetet pekat ut ett antal faktorer som kan ha särskilt stor inverkan på projektets kostnader för genomförandet om dessa inte beaktas tidigt i planstrukturen:

- Förutsättningar för massbalansering
- Dagvattenutredning
- Undersökning av betydande miljöpåverkan

- Skyfallsanalys (med anledning av att naturmark tas i anspråk och ersätts med hårdgjorda ytor)
- Grundläggningsförhållanden (för att kunna bevaka disposition i strukturplanen.)
- Etapper. (Detaljplanernas avgränsning bör motsvaras av ett lämpligt område för genomförandebeslut och stämma överens med Trafikverkets planprocesser.)
- Utbyggnadstakt allmän plats. (Etappindelningen i kombination med utbyggnadsordning behöver beaktas med hänsyn till att kommunens investeringsplan inte ska bli framtung.)
- Behov av särskild teknisk infrastruktur med hänsyn till verksamheterna som planeras (ex brandvattenförsörjning, fjärrvärme, fjärrkyla)

Generellt är bilden att det finns en god medvetenhet och förståelse hos Gävle kommun för projektet i tidigt skede. Däremot gäller det att säkra ambitionerna och arbetet för framtidens utveckling. Vid exempelvis personalomsättningar finns stor risk för projektet om arbetssättet inte är tydligt beskrivet och dokumenterat.

6 SLUTSATS

De slutsatser som kunnat dras handlar om vilka projektförutsättningar Tyréns rekommenderar Gävle kommun att arbeta med för att projektet ska kunna drivas på bästa möjliga sätt. Summerat utifrån den samlade bedömningen görs följande rekommendationer för projektet Tolvforsskogen:

- Samordna målen för kommunen och projektet och ta fram en samhällsekonomisk analys för projektet för att hantera intressekonflikter och inverkan på totalekonomin för kommunen
- Arbeta för total markrådighet i området. Säkerställ att resurser och mandat finns att genomföra markstrategin om aktiva förvärv i området.
- Utred organisationsstrukturen och dess mandat för att projektet ska innehålla rätt kompetens och resurser med rätt mandat för att kunna driva projektets agenda.
- Gör utrymme i projektet för en bredare organisation som kan hantera, för exploateringsprojekt, mer ovanlig kompetens inom exempelvis marknad och innovationsutveckling.
- Tydliggör strukturerna för samordning och samarbete genom hela projektet gentemot externa aktörer så som Trafikverket, medborgare, privata markägare, exploatörer och framtida verksamheter. Arbetet med Trafikverket blir särskilt viktigt för att projektet ska ha framdrift
- Lägg extra stor vikt vid i utredningsarbetet i tidigt skede för att fånga upp stora potentiellt kostnadsdrivande frågor

Följs detta och kommunen fortsätter arbeta stringent och proaktivt, löper kommunen mindre risk att få hantera oförutsedda kostnader som kan få stora negativa konsekvenser för både projektekonomin och kommunens ekonomi som helhet.

Bilaga; AKTIVITETSBEDÖMNING TID OCH KOSTNAD.
Planskede

Aktivitet	Tids-påverkan (1-5)	Kommentar tid	Kostnads-påverkan (1-5)	Kommentar kostnad	Schablon
Planprogram	2	Ett planprogram har inte samma formella krav och koppling till Trafikverkets planarbete som en detaljplan. Här ligger istället arbetet mer i kommunens händer och rådigheten över tidplanen gör att den inte bör varieras särskilt mycket.	1	Arbete med planprogrammet bedöms inte vara kostnadsdrivande om arbetet hålls rimligt. Det är ett begränsat arbete där det går att ha relativt bra förutseende kring utgifterna. Förutsättningarna för kostnaderna bestäms också av kommunens ambition och behov av utredningar i tidigt skede.	Pågående arbete
Planarbete (DP)	5	Det finns många aspekter som kan påverka tidplanen för detaljplanen. Exempelvis överklaganden, privata markägare vars intressen och vilja skiljer sig från kommunen, beroenden mot Trafikverket där kommunen måste anpassa sig och vänta in deras process, även nya politiska ambitioner med projektet om exempelvis klimatmål kan ställa högre krav på projektet. Vilket var för sig och tillsammans kan leda till tidsförskjutningar av projektet.	2	Kostnadsmissigt bör inte planarbetet variera allt för mycket. Det kan tillkomma utredningar och ske förseningar, men med en god planering bör inte kostnader fluktuera allt för mycket. Däremot kan förseningar i tid få negativa ekonomiska effekter på andra aktiviteter som är kostnadsdrivande.	3 600 000 kronor
Utredningar	4	Stor osäkerhet kring storleken på utredningarna sett till projektets storskalighet. Därmed finns en tidsmässig osäkerhet.	4	Stor osäkerhet kring storleken på utredningarna sett till projektets storskalighet. Därmed finns en ekonomisk osäkerhet. Kostnaderna är också svåra att sätta en schablon-siffra på då kommunen inte arbetat med ett projekt på den här skalan tidigare.	4 500 000 kronor
Miljöpåverkan (MKB)	3	MKB i sig behöver inte påverka tidplanen i särskilt stor utsträckning, den kan peka ut problem och utredningsområden. Däremot kan effekterna av det som lyfts få stora konsekvenser.	2	MKB leder kanske till mer utredningsarbete som är svårt att förutsäga, men för själva MKB:n får det arbetet inte så stora ekonomiska konsekvenser utan det är snarare effekterna av det som lyfts som kan få stora konsekvenser.	Ingår i utredningskostnader.

Organisationsstruktur	5	Att kommunen tidigt och aktivt sätter en struktur för hur projektet ska organiseras är vitalt för framdriften. Det är också viktigt att det kommunala projektet har goda och konstruktiva dialoger med Trafikverket och med privata markägare. Saknas en organisation med rätt kompetenser och rätt fokus kan det få stora konsekvenser för hur projektet framdrivs.	5	Saknas en organisation som kan driva projektet framåt finns det stora ekonomiska fallgropar. Markfrågor/strategier för egen och privat mark behöver förhållas till och det måste finnas en enighet mellan aktörerna. Planarbetet måste gå framåt. Dialogen med Trafikverket måste vara aktiva och konstruktiv. Kommunala anläggningar behöver bevakas. Marknaden och verksamheterna behöver bevakas, kunskap behövs hos kommunen om vads om behövs för att göra området attraktivt för de verksamheter man vill locka dit. . Det finns alltså exempel på en mängd risker som kan få stor kostnadspåverkan på projektet.	För den här aktiviteten är det svårt att sätta en schablon. Fokus här hamnar istället på de konsekvenser aktiviteten får på andra aktiviteter och projektet, vilket lyfts närmare i rapporten; 4.2 Aktiviteter med hög risk och 5. Samlad bedömning och rekommendationer.
Konsultstöd i projektet	2	Saknas kompetensen på kommunen kan konsultstödet bli en viktig faktor för framdriften. Det är mycket projekterande och utredande kompetens som kommunen inte har in-house, vilket gör att konsultstöd kommer behövas. Ifall det råder brist på resurser kommer det påverka projektet men bedöms i nuläget inte som kritiskt.	3	Just nu framstår konsultstöd inte som en risk, men kan bli det i framtiden om projektstyrning saknas. Saknas tydlig styrning från en kommunal projektorganisation kan summan för konsultarbetet bli högt med dålig styrning. Det kan också få en positiv effekt genom att erfarenhet och kompetens plockas in för att stötta och effektivisera den kommunala organisationen. Oavsett om det är internt eller genom konsult måste arbetena utföras.	För den här aktiviteten är det svårt att sätta en schablon. Fokus här hamnar istället på de konsekvenser aktiviteten får på andra aktiviteter och projektet.
Exploatörs-samarbete	1	Arbetar kommunen tidigt med byggherre/exploatör som själva är markägare i området finns en relativt låg risk för tidsförskjutning, men risk för att kvalitativa kommunala mål sätts åt sidan för att blika exploatören. Görs det helt i egen regi finns tydliga kravställningar från kommunen. Hur efterlevs kommunens ambitioner med ytterligare part?	1	Skulle en byggherre/exploatör kliva in tidigt i processen kan det bli positivt då man får in en finansiering tidigt och en potentiell komplettering till den kommunala kompetensen. I det här fallet ser vi en låg risk för högre kostnad, men risk för att kvalitativa kommunala mål får stå åt sidan.	<i>Se kommentar under "Konsultstöd i projektet"</i>
Teknisk infrastruktur (ex VA, el-försörjning, brandvatten, fjärrvärme, fjärrkyla)	2	Det blir en risk om ansvariga inte får vara med i tidigt skede. Det ställer också krav på att de som bygger ut infra har resurser att genomföra arbetena. Nyttänk kan vara ett sätt att klara försörjningen av de olika typerna av infra och skapa en attraktivitet för företag att etablera sig i området.	3	Kostnaderna är ganska stabila sett till att de tas ut genom taxor och inte direkt påverkar det kommunal projektet ekonomiskt. Däremot kan resultatet av ett nytänkande resultera i behov av att definiera både huvudmannaskap och taxor för dom nya systemen, eller nya varianter av system.	<i>Se kommentar under "Konsultstöd i projektet"</i>

Prioriteringsordning/ etappindelningar etc.	4	Då det finns ett växelberoende mellan TRV och kommunens utbyggnader finns det en risk i hur etapperna sätts och hur genomarbetade de är gentemot Trafikverket. Skulle man inte fördjupa sig i konsekvenserna skulle det kunna få stor tidspåverkan.	4	Etappindelningen är beroende av Trafikverket och deras arbeten. Forceringen av att genomföra delar tidigt får betydelse eftersom det medför ställningstaganden som resten av området sedan måste leva med. Identifieras behoven tidigt behöver det inte vara dåligt för processen, snarare en fördel. Dom saker som i programmet pekas ut som styrande förutsättningar kan utgöra en ryggrad i det följande arbetet med DP om det är väl förankrat och genomtänkt. Det kan visserligen bli fråga om framtunga investeringar och det påverkar kalkylen. Vilket kan få stora effekter på ekonomin.	Se kommentar under "Organisationsstruktur"
TRV - järnvägsplan	5	Väldigt många beroende och projekt/förhandlingar som kan störa tidplanen. Det är heller ingenting som kommunen kan styra över utan det är Trafikverket som har ansvar och styr processen. Samordning mellan vägplan, järnvägsplan och detaljplan är viktigt att det fungerar.	5	Förändringar i spårutbredningen kan ha beroenden och nya förutsättningar som är svåra att förutse. Dessa kan få stor ekonomisk effekt på kommunen, då kommunen själva inte äger processen är den väldigt svår att förutse.	Se kommentar under "Organisationsstruktur"
TRV - vägplan/vägombyggnad	5	Kopplar mest till förhandling vid tid. Där utbredning eller omtag som kommunen inte har någon rådighet över kan försena processen. Trafikverket är de som har ansvar och styr processen. Samordning mellan vägplan, järnvägsplan och detaljplan är viktigt att det fungerar.	5	Förändringar i vägplanen/vägutformningen kan ha beroenden och nya förutsättningar som är svåra att förutse. Dessa kan få stor ekonomisk effekt på kommunen, då kommunen själva inte äger processen är den svår att förutse.	Se kommentar under "Organisationsstruktur"
Markåtkomst	5	Rådighet över mark är en otroligt viktig komponent för att få ihop ett projekt. Saknas den kan det få väldigt stora effekter som försenar tidplanen.	5	Ekonomiskt kan det här få effekt i flera led, både vid inköp och vid försäljning av mark, när total markrådighet saknas. Det kan också få stor effekt för processen om enighet inte råder med markägarna.	130 000 000 kronor
Kommunala mål	5	Det kan uppstå politisk diskussion som kan ifrågasätta projektet, sett till ex miljömål. Där det då finns konflikt kring politikens projektbeställningen och målsättningen för hela kommunen. En målkonflikt mellan kommunens miljömål och mål att bygga verksamhetsmark.	5	Både för projektet och för kommunen som helhet kan det få stora ekonomiska effekter, om målen medför krav på investeringar för kommunen. Krav som kan vara svåra att förutse och kostnadsberäkna.	Se kommentar under "Organisationsstruktur"

Marknadsbehov	3	Inte så stort genomslag i tid i planeringskedet, men konjunktursvängningar och eventuellt överskott på verksamhetsområden kan försena behovet och hur prioriterat området är.	5	Konjunktursvängningar och eventuell överskott på verksamhetsområden kan få väldigt stor effekt på hur säljbart området är.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>
Osäkerheter kopplade till Genomförandefrågor	5	Frågor om exempelvis massbalanser, skyfall och markförhållanden är svåra att förutse omfattning på. Här är det väldigt viktigt att de här frågorna lyfts och tas om hand redan i programskedet och att de kontinuerligt utvärderas. Annars kan de få väldigt stora konsekvenser för en tidplan.	5	Frågor om exempelvis massbalanser, skyfall och markförhållanden är väldigt svåra, nästan omöjliga att förutse omfattning på. Därför kan de få väldigt stora ekonomiska konsekvenser.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>
Gränsdragningar allmänt/privat	1	Frågan är en naturlig del av detaljplanearbetet så den bör rimligtvis inte få allt för stor förskjutning i tid.	5	Diskussionerna om exempelvis kvartersgator, naturmark, parkeringar osv och vilka anläggningar som blir kommunala kan variera stort. Därför kan det variera stort i vilket ekonomiskt utfall det får.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>
Innovationsarbete	2	För att marknadsföra sig och att jobba mot exempelvis miljömål krävs innovationsarbete. Antingen för hela projektet eller i utvalda delar. Brukar hållas inom ramarna för projektet så bör inte orsak några större tidsförskjutningar.	3	Leder det till kommunala investeringar kan det få effekt på projektekonomi, men det kan också få positiv ekonomisk effekt om ex innovationsbidrag kan sökas. Om man tidigt jobbar in innovationer och idéer kan det i senare skede leda till att det finns pengar att söka.	<i>Se kommentar under "Konsultstöd i projektet"</i>
Trafik/Parkeringsstrategi	1	Frågan är en naturlig del av detaljplanearbetet så den bör rimligtvis inte få allt för stor förskjutning i tid.	4	Då det är svårt att förutse sett till miljömål etc, vilka strategier som läggs upp och vilka investeringar det innebär finns det en osäkerhet kring vilket ekonomiskt utfall detta får.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>

Genomförandeskede

Aktivitet	Tids-påverkan (1-5)	Kommentar	Kostnads-påverkan (1-5)	Kommentar	Schablonkostnad
Organisationsstruktur	5	Att kommunen tidigt och aktivt sätter en struktur för hur projektet ska organiseras är viktigt för framdriften av projektet. För ett projekt av den här digniteten behöver organisationen vara ändamålsenligt utformad och beslutsvägar och mandat tydligt definierade. En organisation utan mandat riskerar att inte kunna fatta beslut som rör projektets framdrift. I en organisation med otydliga beslutsvägar riskerar arbetet att bli rörigt med en negativ påverkan på deltagarnas engagemang- och produktion.	5	Saknas en organisation som kan hålla i trådarna och driva projektet framåt finns det stora ekonomiska fallgropar. Planarbetet måste hållas ihop, dialogen med TRV måste flyta på, kommunala anläggningar behöver bevakas, markfrågor/strategier för egen och privat mark behöver förhållas till, marknaden och verksamheterna behöver hållas koll på, etc. Det finns en uppsjö av risker som kan få stor kostnadspåverkan på projektet.	För den här aktiviteten är det svårt att sätta en schablon. Fokus här hamnar istället på de konsekvenser aktiviteten får på andra aktiviteter och projektet, vilket lyfts närmare i rapporten; 4.2 Aktiviteter med hög risk och 5. Samlad bedömning och rekommendationer.
Etappindelningar	4	Det finns ett beroende mellan TRV och kommunens utbyggnader. Hur etapperna sätts är en risk. Första etappen är idag genomarbetad. Skulle man inte fördjupat sig i konsekvenserna så skulle det kunna få en stor tidspåverkan.	4	Risk i kostnadsaspekten kopplad till att kommunala byggnationer måste forceras för att möta tidplaner och utbyggnader av Trafikverket. Det finns en risk att de kan variera om det inte finns tillräckliga underlag som arbetats fram tidigt.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>
Utbyggnadstakt Allmän plats	4	Klärar organisationen av att bygga ut det här i den takt som behövs, i konkurrens med andra projekt som behöver resurssättas? Hur välplanerad och välorganiserad kommunen är i arbetet kan ha stor påverkan på tidplanen.	4	Projektet kan bli väldigt framtungt med tidiga investeringar i allmän plats. Här påverkas kostnaderna kanske inte av utbyggnadstakten utan mer av fördyringar under byggskedet. Däremot kan det uppstå fördyringar om arbetena exempelvis måste forceras.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>
Krockar utbyggnad kvartersmark/allmän plats	4	Alla utbyggnader som är beroende av varandra riskerar att försenas när kommunen inte äger hela processen själv. Kommunen måste samordna sig tydligt med ledningsdragande bolag och exploatörer för en smidig process. Ramarna för detta måste sättas redan i planskedet.	4	Om inte projektet genom plan och avtal satt tydliga ramar för aktiviteten, kan det bli dyrt och problematiskt att växelvis bygga allmän plats och kvartersmark.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>

Allmän plats gata (hel sektion)	3	Två aspekter är viktiga här dels resursfrågan om kommunen hinner med att bygga ut allmän plats gata, men också om den kommunala standarden/kraven förändras under arbetets gång. Där det kan visa sig att gaturummet inte räcker till för att få in de anläggningar kommunen kräver.	5	Det är avgörande att beräkningar och förutsättningar för kommunens egna anläggningar är väl definierade i så tidigt skede som möjligt. Den stora mängd anläggningar i projektet gör att antalet faktorer som kan variera blir fler och riskerar att fördyra. Allt ifrån ändrad kommunal standard, till markförberedande arbeten, tillgång på entreprenörer etc. är faktorer som kan fördyra.	565 000 000 kronor
Allmän plats GC	3	Stråk och kopplingar som ligger mellan projekt och allmän förvaltning kan missas att prioriteras. Separata GC-banor kan försenas om det saknas tillgång på entreprenör, kommunala krav ändras eller liknande. En GC-väg kan också riskera att nedprioriteras om den inte är absolut nödvändig för anslutningar mot Trafikverkets anläggningar eller för att ta sig till området. Ska den exempelvis samordnas med ledningsdragnin kan det också försenas.	3	GC-vägar kan påverkas av att kommunal standard ändras och att GC-vägar uppgraderas. Om det blir prioriterad av kommunen så blir det fördröjning. Risken finns också att markförhållanden på platsen eller krockar med ledningsdragnin eller annan infrastruktur kan det fördröjas.	Ingen siffra finns för den här aktiviteten än. Innan en siffra kan räknas på bör längden på GC-vägen utredas. Beroende på status brukar det väl sägas mellan 5-10 000 per löpmetr GC.
Allmän plats park och natur	1	Generellt sett planeras inte parker kopplade till verksamhetsområden och om de skulle göra det är det oftast mindre åtgärder som inte bör kräva allt för mycket tid att utföra.	2	De åtgärder som generellt görs är inte särskilt kostnadsdrivande. Det skulle kunna bli kostnadsdrivande om särskilda platser uppförs med syfte att hantera dagvatten på olika sätt. Däremot om de utretts och identifierats tidigt bör de inte få så stor effekt.	Ingen siffra finns för den här aktiviteten än. Däremot bör det inte bli en så stor post om naturmark lämnas som den är och bara mindre åtgärder görs för eventuella parker.
Inlösen allmän plats	5	Om inte överenskommelser finns och efterlevs kan det ske stora förseningar kopplade till det här. Det här kan också vara en känslig fråga politiskt om det finns tvist eller om en markägare blir inlöst mot sin vilja.	4	De här åtgärderna kan vara kostnadsdrivande sett till hur kommunen väljer att hantera det. Däremot är förfarandet och ersättning reglerat i lag så det går att relativt tidigt göra sig en god bild av kostnaden för inlösen.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>

TRV-åtgärder (som kommunen ska bekosta)	4	De åtgärder Trafikverket ska utföra åt kommunen för exempelvis anslutning mot statlig väg kan variera över tid. Åtgärden blir extra svår att hantera då kommunen inte själva äger processen.	5	Det är många och relativt stora åtgärder Trafikverket ska utföra åt kommunen på helt eller delvis kommunens bekostnad. I ett så här tidigt skede finns en stor osäkerhet kring utfallet. Det är också svårt att hantera då ansvaret för att planera och bygga anläggningarna inte ligger på kommunen. Då är det svårt att förutse fördyringar och analysera risker. I konkreta pengar är det här den aktiviteten som står ut mest i projektet som riskkostnad.	840 000 000 kronor
Parkeringsytor	2	Om det är kommunen som ska bygga ut anläggningar kan det påverkas av bemanning och prioriteringsordningar. En spontan reflektion är att det inte bör ha så stor inverkan på tidplanen. Men den kan sinkas av saker som inte förutsätts.	2	Det här kopplar mycket till vilka åtgärder/inriktningar som beslutas om i planarbetet. Om kommunala investeringar krävs. Ju mer genomarbetade förslagen är ju mer går de att ha koll på ekonomiskt utan att fluktuera. Det kan också bli en positiv kostnad, om man får till bättre lösningar. Löser verksamheterna parkeringar får det effektiviseringar som eventuellt kan göra att man får fram extra kvartersmark.	250 000 kronor per plats å 5 000 platser
Trafiklösningar	3	Låg påverkan då strategierna i sig bör vara satta i tidigare skeden. Däremot kan det uppstå komplikationer om det är särskilda system av vilket slag det nu må vara som plockats in och försenas.	3	Är lösningarna särskilt komplexa kring huvudmannaskap, tekniska lösningar, eller gränsdragning mellan olika anläggningar kan det få problem. Är det särskilda åtaganden som kommunen vill få till, och därför blir kostnadsansvarig för, kan det bli fördyringar.	För den här aktiviteten är det svårt att sätta en schablon. Fokus här hamnar istället på de konsekvenser aktiviteten får på andra aktiviteter och projektet.
Dagvattenlösningar/ Skyfallslösningar	4	Kan definitivt sinka projektet om det inte utretts ordentligt och hanterats. Även mellan olika etapper. Om dv är löst i DP ett som påbörjats byggnationer i kan det få effekter på etapp 3 som försvårar den tänkta planeringen.	5	Om strategier för dagvattenhantering och omhändertagande av skyfall inte beskrivs på programnivå kan det leda till suboptimeringar och felaktiga antaganden i varje detaljplan.	40 000 000 kronor

VA-försörjning	3	Utbyggnaden av VA-nätet är viktigt att den förs i dialog med projektet och andra ledningsdragande bolag för att undvika krockar. Tidsförskjutningar kan uppstå vid krock med andra ledningsägare, dåliga markförhållanden och resursbrist.	2	Relativt låg risk sett till att det görs efter taxor. Kan eventuellt bli problem med bemanning för bolaget. Samt om det för ex DV krävs några komplicerade speciallösningar.	<i>Se kommentar under "Trafiklösningar"</i>
EL-försörjning	3	Om särskilda kommunala lösningar med förnybara lösningar etc. används kan det få effekter på tidstakten, om det krävs särskilda anläggningar och speciallösningar.	4	Det här beror på hur kommunen vill arbeta. Om man vill arbeta aktivt med olika förnybara lösningar, solceller etc. Ett väldigt aktivt arbete där kan bli kostsamt för kommunen. Dels i utredningsarbete men kanske främst i form av eventuella investeringar.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>
Fiber - IT/Skanova/bredband etc.	2	De ledningsägande bolagen äger processen. Kommunen kan hjälpa den genom samordning av ledningsdragande bolag. Krockar med andra ledningsdragande bolag, markförhållanden och resursbrist kan påverka utbyggnadstakten.	1	Svårt att bedöma och är väl inte riktigt en kommunal angelägenhet rent ekonomiskt. Utan det är eventuella krockar mellan ledningsdragande bolag eller krock mellan entreprenader som kan påverka kommunen ekonomiskt.	<i>Se kommentar under "Trafiklösningar"</i>
EU-bidrag och statliga medel	2	Svårbedömd men om innovationerna kräver särskilda komplicerade tekniska lösningar eller affärsmodeller kan det variera i tid.	1	Om man tidigt jobbar in innovationer och idéer kan det i senare skede leda till att det finns pengar att söka. Leder till positiv effekt	<i>Se kommentar under "Trafiklösningar"</i>
Massbalanser	5	Problematiser fråga som kan få väldigt stora konsekvenser för projektet. Här är det otroligt viktigt att tidigt jobba med massbalansen och utreda frågan noga så tidigt som möjligt i processen.	5	Problematiser fråga som kan få väldigt stora konsekvenser för projektet. Här är det otroligt viktigt att tidigt jobba med massbalansen och utreda frågan noga så tidigt som möjligt i processen.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>
Grundläggningsförhållanden	5	Problematiser fråga som kan få väldigt stora konsekvenser för projektet. Här är det otroligt viktigt att tidigt jobba med markförutsättningarna och utreda frågan noga så tidigt som möjligt i processen.	5	Problematiser fråga som kan få väldigt stora konsekvenser för projektet. Här är det otroligt viktigt att tidigt jobba med markförutsättningarna och utreda frågan noga så tidigt som möjligt i processen.	<i>Se kommentar under "Organisationsstruktur"</i>