

# Stockholms Stadshus AB

## Uppföljning av Vällingby Centrum\*

### 24 april 2006

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

\*connectedthinking

# Innehåll

Slutsatser

Vårt uppdrag

Nuläge

Identifierade riskområden

# Sektion 1

## Slutsatser

Vårt uppdrag

Nuläge

Identifierade riskområden

# Sammanfattning av slutsatser

Förnyelsen av Vällingby Centrum är inne i ett mycket intensivt skede. Stor andel av projektvolymen är upphandlad och cirka 1 100 Mkr har fakturerats. Ett delprojekt (projekt-ID) är avslutat, Kontorsskylten 2, och är överlämnat till förvaltningsorganisationen. Projektets sammanlagda budget uppgår till 3 365 Mkr. Projektets investeringsvinst beräknas till -606 Mkr. I beräknad investeringsvinst beaktas inte kalkylerad risk utöver budget eller utfall i den löpande förvaltningen fram till 2008.

Rutin för förändringar i projektet bedöms i stort fungera enligt projektplanen. Dock bör säkerställas att samtliga förändringsanmälningar är kompletta och undertecknade. Analys av inlämnade förändringsanmälningar bör för att understödja det fortsatta prognosarbetet göras med utgångspunkt från orsakerna till förändringarna.

Bedömd totalkostnad för byggprojektet uppgår till 2 894 Mkr, varav ca 1 832 Mkr kvarstår att utföra. Utöver risk som ingår i budget har projektet kalkylerat ytterligare ekonomisk risk till 230 Mkr fördelat på ca 95 Mkr för programförändringar och ca 130 Mkr på riskerade komplikationer i genomförandet samt index. Kalkylerad risk exklusive programförändringar motsvarar ca 7%, vilket är i linje med tidigare antagna riskschabloner. Riskanalysen bör kompletteras med beskrivning av när i tiden riskerna infaller.

Projektrapporteringen förefaller fungera i enlighet med projektplanen. Erfarenhetsmässigt vill vi dock poängtera att det är särskilt viktigt att erfarenhetsåterföringen säkerställs i uppföljningsskedet för färdigställda projekt-ID (hittills Kontorsskylten 2). Detta för att kunna beakta brister och lärdomar i det återstående prognosarbetet.

En uppdatering av marknadsanalysen har genomförts i samband med upprättande av aktuell avkastningsanalys (PM7) av Centrumutveckling och Nordplan. Resultaten av uppdatering av marknadsanalysen visar att marknadsförutsättningarna är minst i nivå med tidigare bedömningar. Modevaruhuset är kritiskt både för visionen och projektets lönsamhet. Projektet bör säkerställa att relevant kompetens finns för att motsvara de kritiska framgångsfaktorer som marknadsanalysen förutsätter, till exempel centrumledning.

Motsvarande 55-60 % av projektets värde vid färdigställandet har stöd i tecknade hyreskontrakt för nya lokaler eller av löpande avtal med befintliga hyresgäster. Huvuddelen av återstående uthyrningsarbete består av att teckna hyreskontrakt med nya butikshyresgäster för cirka 70 Mkr av totalt beräknad GMH (garanterad minimihyra) om 187 Mkr. Potentialen för kontor torde infrias först efter projektets färdigställande när lokalerna inte längre behövs inom projektet. Det är viktigt att säkerställa att rätt resurser i tillräcklig omfattning finns tillgängliga för uthyrningsarbetet. Förseningar i uthyrningsarbetet rörande butiker, kan leda till fördröjningar och förseningar i produktionen. Plan för uthyrning bör även omfatta kontor.

## Sammanfattning av slutsatser

Utvärdering av tecknade hyreskontrakt sker inte samlat avseende alla komponenter som påverkar avkastning; hyra, hyrestillägg, hyresgästanpassningar mm. I den sammanfattande rapporteringen av utfall för tecknade kontrakt, som ingår i lägesrapporter, bör effekter av samtliga parametrar som påverkar avkastning ingå. Vid avvikelser bör förändringsanmälan upprättas.

Uppföljning av projekt-ID sker inte enhetligt för alla parametrar som påverkar avkastning. Projektets ekonomistyrning försvåras av att inga avkastningsanalyser löpande upprättas för respektive projekt-ID. I takt med att projekt-ID färdigställs och överlämnas till förvaltningsorganisationen lämnar projektet också över ansvaret för väsentliga delar av avkastningsanalysen. Uppföljning av respektive projekt-ID bör fortsättningsvis även omfatta intäkter, driftskostnader och effekter på värde, avkastning.

Överföringar mellan projekt-ID genomförs då bedömning görs att det finns ett överskott respektive underskott. Då förändringar under produktionsskedet uppstår kan det förekomma att tidigare budgetöverföring måste kompenseras med senare budgettillskott. Uppföljning och styrning av projektet försvåras genom att referenspunkter förändras löpande. Budgetförändringar borde endast göras vid programändringar. Budgetöverföringar mellan projekt-ID av andra orsaker bör genomföras med större restriktivitet och först efter det att slutkostnaden för respektive projekt-ID kan bestämmas med stor säkerhet. Budgetförändringarna skulle då vara mindre till antalet och tillsammans med de fortlöpande prognoserna ge möjlighet att bättre jämföra utfall mot budget.

Hyresbedömning görs för respektive lokal. Hyrestillägg varierar beroende på lokalens karaktär och storlek. I PM7 har lokalarea minskat. Projektet uppger att hyra till en del har omfördelats till hyrestillägg. Säkerställ att omfördelning av hyra till hyrestillägg inte påverkat avkastningsanalysen negativt.

Projektets avkastningskalkyl redovisar projektets budgeterade intäkter, kostnader och avkastning/internränta. Avkastningskalkylen är komplex och svår att överblicka. Effekter av ändrade kalkylantaganden som inte föranlett förändringsanmälan utvärderas bara på total nivå. Genomförd utredning om avkastningskrav på fastighetsmarknaden motsäger inte projektets nuvarande bedömning, dock indikeras risker för svagare fastighetsmarknad fram till år 2008. Avkastningsanalyser för respektive projekt-ID bör upprättas löpande för att utvärdera de sammanlagda effekterna av successiva ändringar och avvikelser. Väsentliga avvikelser som inte föranlett förändringsanmälan bör fortsättningsvis utvärderas på motsvarande sätt (projektplanen 12.7 Avvikelsehantering).

# Sammanfattning av slutsatser

Projektet gör löpande känslighetsanalyser för relevanta parametrar på totalnivå; investeringskostnad, hyresnivåer, kalkylränta och direktavkastningskrav. De långsiktiga effekterna vid försämrade marknadsförutsättningar är svåra att uppskatta bland annat av att flera parametrar i avkastningsanalysen samvarierar. Eftersom flera av de analyserade parametrarna samvarierar finns risk att effekterna av en långvarig påverkan på projektet underskattas. Känslighetsanalyser som beaktar samvariation mellan de viktigaste riskparametrarna i projektet bör genomföras.

Projektets storlek och komplexitet medför en omfattande rapportering. Genom att uppföljning på projekt-ID inte genomförs genom avkastningsanalys försvåras överblick för beslutsfattare. Sammanfattande tabeller kan utvecklas ytterligare för att tydligare åskådliggöra kvarstående risker. En sammanfattande rapport med avkastningsvärden, driftnetto, budget, prognos, upparbetat samt förändringar grupperade efter orsak för respektive projekt-ID ger ökade möjligheter till riskbedömningar och analyser av avvikelser.

Avvikelser som påverkar investeringskostnaden, driftsnetto eller avkastningen eller på annat vis påverkar projektmålen skall rapporteras på förändringsanmälan och enligt gällande rutin. Avvikelser hanteras inte på ett enhetligt sätt i projektet vilket försvårar uppföljning och analys. Förändringsanmälan bör upprättas för samtliga avvikelser som påverkar driftnetto, avkastning eller projektmålen. Sammanfattning av förändringsanmälningar bör ske såväl för respektive projekt-ID som på total nivå grupperat efter orsak till förändring.

Syftet med riskanalysen är att identifiera riskfaktorer i projektet så tidigt som möjligt samt att på ett strukturerat sätt bedöma konsekvenser och eliminera eller minimera riskerna och/eller deras konsekvenser. Kriterier för bedömning av konsekvenserna saknas i projektplanen, vilket leder till att den relativa klassningen av risker kan bli inkonsekvent. Tidpunkt för avhjälpande anges genomgående som "bevakas". Kopplingen mellan riskfaktorerna i sammanställningen av identifierade risker och de risker som anges i lägesrapporten är delvis oklar. Kriterier för vilka risker som ska beskrivas i lägesrapporten bör fastslås. Dessa risker bör dessutom beskrivas utförligare så att beslutsfattare har möjlighet att analysera situationen.

## Sektion 2

Slutsatser

Vårt uppdrag

Nuläge

Identifierade riskområden

# Bakgrund

## Projektet

Svenska bostäder driver ett omfattande förnyelseprojekt av Vällingby Centrum. Alla befintliga byggnader kommer att beröras av mer eller mindre omfattande ombyggnader. Med de nya byggnaderna kommer den uthyrningsbara arean i centrum nästan att fördubblas och antalet parkeringsplatser att tredubblas. Torg, centrumstråk och gator renoveras alternativt byggs nya. För allmänna ytor delas genomförandet med Stockholms gatu- och fastighetskontor enligt särskild överenskommelse.

Investeringsvolymen har ökat under projekttiden beroende på successivt utökat program, byggkostnadsökningar och förlängd projekttid.

## Uppdragsgivarens mål

Tidigare genomgångar av projektet har utförts under våren och hösten 2004.

Mot bakgrund av projektets storlek och komplexitet önskar Stockholms Stadshus AB genomföra en förnyad projektgenomgång med syfte att belysa:

- Relevans och rimlighet i underliggande ekonomiska kalkyler (intäkter och kostnader)
- Löpande uppföljning och kontroll i projektet
- Risker och möjligheter i projektet samt möjlig inverkan på projektets totalkostnad

## Omfattning och inriktning

Genomgång av senaste investeringskalkyl (PM7) med avseende på:

- Använda modeller
- Tillämpad metodik
- Värdepåverkande parametrar (intäkter, kostnader, avkastningskrav, tidsaspekter etc)
- Motivering av ställningstaganden kring värdepåverkande parametrar
- Känslighetsanalyser
- Rapportering till ledning och ägare

Genomförandet av projektgenomgången samordnas och anpassas särskilt till genomförandet av det uppdrag som Svenska Bostäders styrelse gav till VD den 8 december 2005 avseende ”analys samt förslag på eventuella åtgärder som kan vidtas för att säkra ekonomin i Vällingby Centrum-projektet”.



# Sektion 3

Sammanfattning

Vårt uppdrag

Nuläge

Identifierade riskområden

Slutsatser

# Aktuell status i projektet

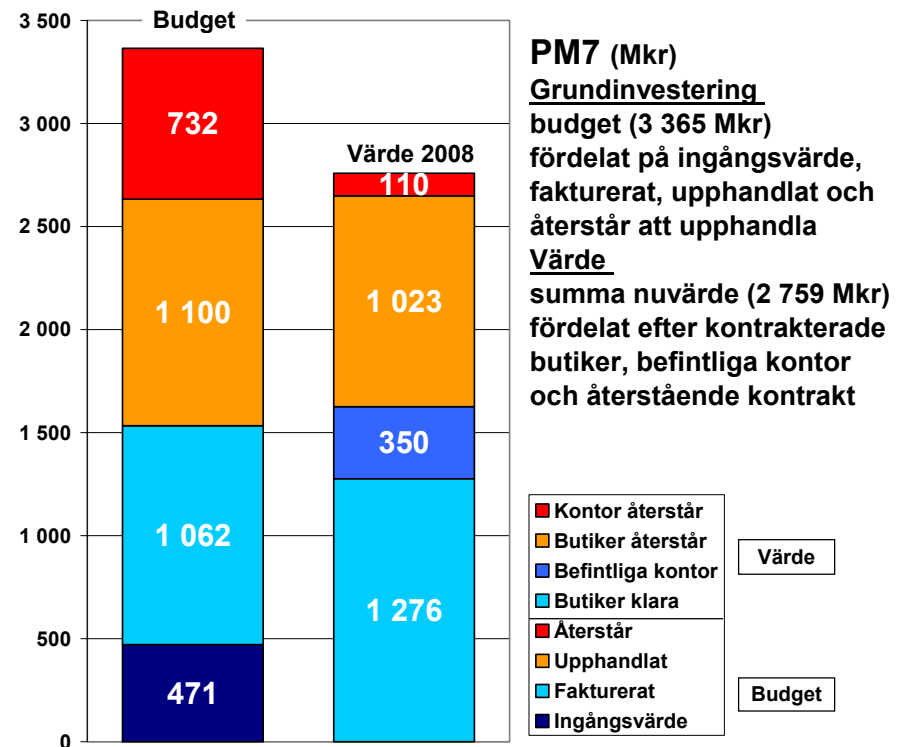
Förnyelsen av Vällingby Centrum är inne i ett mycket intensivt skede.

Stor andel av projektvolymen är upphandlad och cirka 1 1000 Mkr har fakturerats.

Projektets sammanlagda budget uppgår till 3 365 Mkr. Utöver risk som ingår i budget har projekt kalkylerat ytterligare ekonomisk risk till 230 Mkr.

Motsvarande 55-60 % av projektets värde vid färdigställandet har stöd i tecknade hyreskontrakt för nya lokaler eller av löpande avtal med befintliga hyresgäster.

Projektets investeringsvinst beräknas till -606 Mkr. I beräknad investeringsvinst beaktas inte kalkylerad risk utöver budget eller i den löpande förvaltningen fram till 2008.



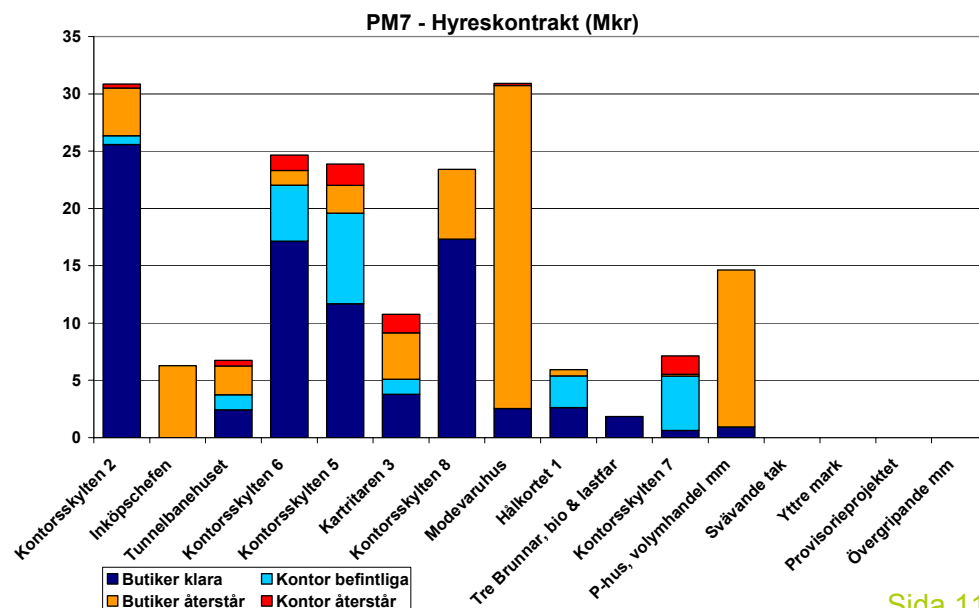
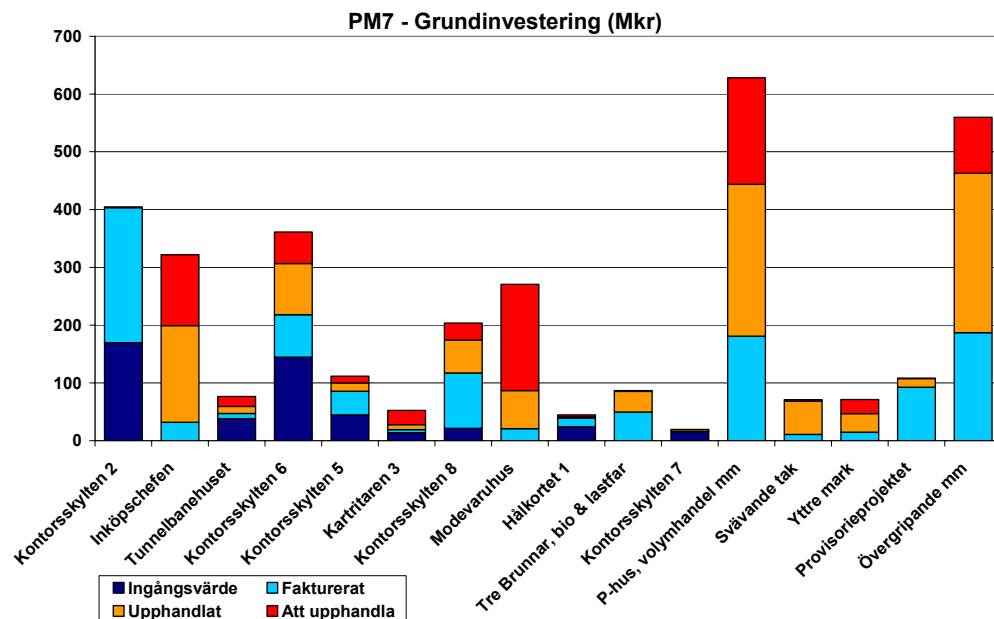
# Status delprojekt

Projektet är uppdelat på ett antal projekt-ID. Ett projekt-ID är avslutat, Kontorsskylden 2, och är överlämnat till förvaltningsorganisationen.

Merparten av återstående investeringar avser tre projekt-ID; Inköpschefen, Modevaruhuset och p-hus/volymshandel.

Huvuddelen av återstående butikshyreskontrakt att teckna avser samma tre projekt-ID.

Hyrespotential för kontor avser huvudsakligen lokaler som under projektiden nyttjas av projektorganisationen.



# Projektets utveckling fram till idag

Två gånger per år upprättas en avkastningsanalys för projektet som helhet.

Investeringsresultatet är skillnaden mellan projekts värde år 2008 och projektkostnader inklusive ingående värde för tomträterna.

Löpande förvaltningsintäkter och -kostnader fram till värdetidpunkten ingår inte i analysen.

Grundinvesteringen har successivt ökat genom programändringar och kostnader som följd av försenad detaljplan.

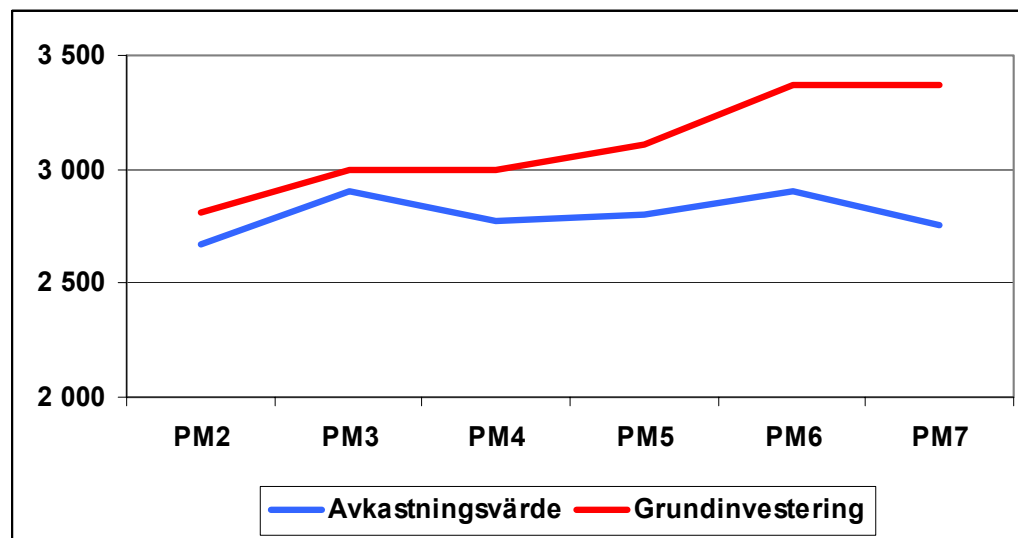
Hysesintäkter har justerats ned bland annat som följd av ändrade antagande om kontorshyror och lägre indexuppräknings för tecknade kontrakt som följd av låg inflation.

Driftnetto har minskat ytterligare genom bland annat ny bedömning av tomträtsavgäld.

Vällingby Centrum förväntas nå normaliserad driftnetto nivå cirka tre år efter nyinvigning.

Att projektet enligt PM7 har minst uthyrbar area, lägst hyra och lägst driftnetto jämfört med PM3 och senare visar på behovet av kvalificerat underlag för uppföljning och avvikelseanalys inför återstående strategiska beslut.

(Mkr)	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7
Styrelsebehandling	2002-10	2003-04	2004-03	2004-10	2005-04	2005-12	
Uthyrbar yta, kvm		86 451	88 601	88 577	88 948	88 984	88 148
Total omsättning år 1		1 601	1 551	1 568	1 548	1 561	1 544
Total GMH år 1		192	198	192	192	191	187
Driftnetto, år 1		141	153	147	145	140	133
<b>Avkastningsvärde</b>		<b>2 670</b>	<b>2 900</b>	<b>2 776</b>	<b>2 800</b>	<b>2 900</b>	<b>2 759</b>
Ingående värde		543	521	521	509	471	471
Investering		2 269	2 475	2 475	2 601	2 894	2 894
<b>Grundinvestering</b>	<b>2 075</b>	<b>2 812</b>	<b>2 996</b>	<b>2 996</b>	<b>3 111</b>	<b>3 365</b>	<b>3 365</b>
<b>Investeringsresultat</b>		<b>-142</b>	<b>-96</b>	<b>-220</b>	<b>-310</b>	<b>-465</b>	<b>-606</b>
Internränta		6,8%	7,1%	6,5%	6,1%	5,5%	4,9%



# Sektion 4

Slutsatser

Vårt uppdrag

Nuläge

Identifierade riskområden

# Metod

## Utgångspunkter för uppföljningen

Som utgångspunkt för uppföljningen används upprättad projektplan, fastställd av ägargruppen 2006-02-15. Denna projektplan är tillämplig för allt arbete och alla ansvarsområden i förnyelseprojektet Vällingby Centrum.

## Kriterier för urval av avsnitt i projektplanen:

I denna uppföljning har vi valt att primärt kommentera de områden inom vilka vi identifierar kvarstående risk.

Risk definieras i denna rapport som omständigheter och faktorer som positivt eller negativt kan påverka den kalkylerade investeringsvinsten. Riskbegreppet inbegriper även rapportering och uppföljning ur ett ägarperspektiv.

Identifierade riskområden i denna rapport inkluderar referenser till projektplanen för att underlätta uppföljning.

# Rutin för förändringar i projektet (2.2/10.10)

## Instruktion i projektplan:

I de fall en förändring medför påverkan på tid, kvalitet och /eller organisation ska detta redovisas på förändringsanmälan. Orsaker till förändringsanmälan kan vara ändrade avkastningsmål, hyresgästpassningar, ändrade tekniska förutsättningar och myndighetskrav. För att en förändringsanmälan ska kunna godkännas och beslutas måste investeringskostnad samt påverkan på driftnetto och avkastning redovisas.

Alla ändrings- och tilläggskostnader i delprojekt under projekterings- och produktionstiden ska förtecknas på särskild lista. Vidare ska orsak till tilläggskostnaden dokumenteras. Alla tilläggsbeställningar ska dokumenteras skriftligt t.ex. i protokoll.

## Kommentar:

Förändringsanmälningar upprättas och redovisas i bilagor till lägesrapporterna. Vårt urval av granskade förändringsanmälningar visar på att dessa inte alltid är fullständigt ifyllda med samtliga uppgifter eller beräkningar som föranleds av den aktuella förändringen.

Syftet med förändringsanmälan är att fortlöpande analysera projektets omfattning och innehåll. Vår granskning har visat att förändringsanmälan förefaller att användas även till fler typer av förändringar än vad som anges i projektplanen, till exempel att flytta pengar mellan projekt-ID.

## Bedömd kvarstående risk:

I och med att alla förändringsanmälningar inte är fullständiga finns risk att beslut fattats med ofullständiga underlag.

## Rekommendation:

Samtliga inlämnade förändringsanmälningar bör kompletteras och undertecknas av respektive ansvarig. Enligt uppgift från projektledningen pågår denna komplettering.

Om projektet har beslutat att ytterligare förändringar utöver de som anges i projektplanen ska redovisas på förändringsanmälan bör projektplanen revideras.

Vi föreslår även att förändringarna grupperas kring orsak till förändringen och införs på såväl förändringsanmälan som i den systematiska sammanställningen i lägesrapporterna. Genom uppföljningen av orsak till förändringen erhålls då en successiv uppdatering av skälen till avvikelser i intäkter och kostnader vilket ger stöd i kalkylarbetet.

## Genomförande av byggprojekt (2.3)

### Instruktion i projektplan:

Projektet är indelat i fem delprojekt samt ett markprojekt som är gemensamt med Gatu- och fastighetskontoret. I varje delprojekt ingår ett antal fastigheter som genomförs och redovisas med separat projekt-ID. Varje enskilt projekt-ID skall processas enligt skedesindelning: förstudieskede, programskede, systemskede, detaljprojekteringsskede, produktionsskede och uppföljningsskede.

### Kommentar:

Projekteringsprocessen är detaljerat beskriven och bedöms utgöra en effektiv styrning av samtliga berörda projektledningsansvariga. Genom ett successivt godkännande av respektive skede ökar styr- och kontrollmöjligheterna. Då de olika projekt-ID ligger fördelade över projekttiden möjliggörs erfarenhetsåterföring mellan dessa. Varje skede har åsatts ett krav på osäkerhetsmarginal. För programskede, systemskede och detaljprojekteringsskede har osäkerhetsfaktorerna angivits till +/- 15, 10 respektive 5 %.

### Bedömd kvarstående risk:

Bedömd totalkostnad för byggprojektet i PM 7 uppgår till 2 894 Mkr, varav ca 1 832 Mkr kvarstår att utföra. I budgeten finns i nuläget 10 Mkr i reserv.

Projektledningen har genomfört en detaljerad riskanalys omfattande projektets alla delar. Härvid har en total ekonomisk risk motsvarande 230 Mkr identifierats i återstående delar. Riskbeloppet fördelar sig med ca 95 Mkr på programförändringar och ca 130 Mkr på riskerade komplikationer i genomförandet och ökade byggpriser samt index. Om man bortser från programförändringarna, vilka normalt bör vara minimala i detaljprojekteringsskedet, motsvarar risknivån ca 7%. Detta är i linje med tidigare antagna schabloner för osäkerhet.

Det framgår inte vilka bedömningar projektet gör om sannolikheten för utfall för respektive risk och när i tiden risken är eliminerad

### Rekommendation:

Riskanalysen bör kompletteras med sannolikhet för utfall och beskrivning av när i tiden riskerna infaller. Detta för att ge beslutsfattare en uppfattning om när de beskrivna riskerna kan förväntas vara eliminerade.



## Projektrapportering (2.4)

### Instruktion i projektplan:

Underlag för beslut utgörs av en projektrapport. Denna skall upprättas i slutet av varje skede. Ett nytt skede ska inte påbörjas innan projektrapport godkänts av projektchef och projektledare.

### Kommentar:

Vi har studerat ett exempel på projektrapport. I projektrapporten lämnas en beskrivning av projektet i aktuellt skede och lämnar god beslutsdokumentation till berörda parter inför beslut om ingående i nytt skede.

### Bedömd kvarstående risk:

Projektrapporter ska upprättas för samtliga skeden. Erfarenhetsmässigt identifierar vi en risk att rapporterna i de senare skedena ibland inte upprättas med risk för bristande erfarenhetsåterföring som följd.

Skillnaden mellan detaljprojekteringsskede och prognos varierar kraftigt för respektive projekt-ID.

### Rekommendation:

Säkerställ att alla projektrapporter upprättas. Särskilt viktigt är att erfarenhetsåterföringen säkerställs i uppföljningsskedet för färdigställda projekt-ID (hittills Kontorsskylten 2). Detta för att kunna beakta brister och lärdomar i det återstående prognosarbetet.

# Marknadsanalys (7)

## Instruktion i projektplan:

Marknadsanalys, affärsläges- och konkurrensbevakning utförs i syfte att fastställa förutsättningar, hot och möjligheter för Vällingby Centrum ur marknadssynpunkt.

Löpande under projektet ska uppdatering av marknadsanalysen ske med ny statistik och konkurrensbevakning samt bevakning av detaljhandelsmarknaden och trender. Detta ska göras minst en gång per år i samband med avkastningskalkyl för projektet och avrapporteras i projektets lägesrapport.

## Kommentar:

Uppdatering av marknadsdata har skett löpande i samband med avkastningsanalyser (PM).

En uppdatering av marknadsanalysen har genomförts i samband med upprättande av PM7 av Centrumutveckling och Nordplan. Dessa företag anses vara ledande i branschen.

## Bedömd kvarstående risk:

Omvärldsriskerna är per definition betydande i ett köpcentrumprojekt.

Resultaten av uppdateringen av marknadsanalysen visar att marknadsförutsättningarna är minst i nivå med tidigare bedömningar. Kritiska framgångsfaktorer för ett modernt köpcentrum är god tillgänglighet, hög kvalitet på parkering, aktiv centrumledning, professionell marknadsföring och förvaltning.

Modevaruhuset är kritiskt både för visionen och projektets lönsamhet.

## Rekommendation:

Det är även fortsatt mycket viktigt för projektet att fokusera på marknadsanalys för att så tidigt som möjligt fånga upp förändringar i omvärlden för att kunna hantera de risker som dessa kan innebära för projektet.

Säkerställ att Centrumutvecklings marknadsanalys inte förutsätter några programändringar.

Säkerställ att relevant kompetens finns för att motsvara de kritiska framgångsfaktorer som marknadsanalysen förutsätter.

## Plan för uthyrning (8.1)

### Instruktion i projektplan:

Uthyrningsarbetet ska bedrivas inom ramen för de kommersiella program som har utarbetats för Vällingby Centrum. Butikslokaliseringsplanen, fastställda destinationer och temastråk skall vara vägledande för var olika hyresgäster skall lokaliseras i centret.

Styrning av uthyrningsarbetet sker via uthyrningsmöten och uthyrningstidplan. Styrande i uthyrningsarbetet är också projektets hyresintäktskalkyl och projektets huvudtidplan. En arbetsprocess för uthyrningsarbetet är utarbetad och dokumenteras separat.

### Kommentar:

Cirka 100 kontrakt har tecknats med butikshyresgäster, huvudsakligen enligt tidplan. Förseningar har förekommit rörande evakuering av befintliga hyresgäster. Kontorslokaler som i nuläget inte genererar hyresintäkter är inte uthyrningsbara då de används av projektorganisationen.

### Bedömd kvarstående risk:

Huvuddelen av återstående uthyrningsarbete består av att teckna hyreskontrakt med nya butikshyresgäster för cirka 70 Mkr av totalt beräknad GMH (garanterad minimihyra) om 187 Mkr. Potentialen för kontor torde infrias först efter projektets färdigställande när lokalerna inte längre behövs inom projektet.

Förseningar i uthyrningsarbetet rörande butiker, kan leda till fördröjningar och förseningar i produktionen.

### Rekommendation:

Det är viktigt att säkerställa att rätt resurser i tillräcklig omfattning finns tillgängliga för uthyrningsarbetet.

Plan för uthyrning bör även omfatta kontor.

## Uppföljning av uthyrning (8.2)

### Instruktion i projektplan:

Avstämning av det ekonomiska utfallet av respektive kontrakt inklusive kostnadsutfall för hyresgästanpassningar sker i styrgruppen. I det fall det förhandlade kontraktets hyresvillkor är på eller över budget är kontraktets villkor godkända av Svenska Bostäder. I det fall kontraktets hyresvillkor är under budget skall villkoren presenteras för styrgruppen för godkännande eller avfärdande. På motsvarande sätt skall villkoren för hyresgästanpassningar godkännas.

### Kommentar:

Garanterad minimihyra (GMH) för tecknade butikskontrakt är sammantaget ca 10 % över budget. Aktuell prognos för hyresgästanpassningar är 64 % över ursprunglig budget.

Förändringsanmälan görs för ändringar som påverkar investering och avkastning.

### Bedömd kvarstående risk:

Utvärdering av tecknade hyreskontrakt sker inte samlat avseende alla komponenter som påverkar avkastning; hyra, hyrestillägg, hyresgästanpassningar mm.

De sammantagna effekterna av avvikelser följs inte regelmässigt upp genom en förändringsanmälan eller genom avkastningsanalys för respektive projekt-ID.

### Rekommendation:

Säkerställ vid utvärdering av hyreskontrakt att samtliga parametrar utvärderas. Vid avvikelser bör förändringsanmälan upprättas (projektplanen 12.7 Avvikelsehantering).

I den sammanfattande rapporteringen av utfall för tecknade kontrakt, som ingår i lägesrapporter, bör effekter av samtliga parametrar som påverkar avkastning ingå.

# Ekonomistyrning i projektet (10.1)

**Instruktion i projektplan:**

Projektets ekonomistyrning utgår från av styrelsen i Svenska Bostäder godkänd investeringsbudget, budgeterade intäkter och andra in- och utbetalningar samt angiven avkastningsnivå.

Vart efter respektive delprojekt utvecklas upprättas investeringskalkyler på mer detaljerat underlag. Av styrelsen beslutad budget nedbruten på respektive projekt-ID utgör budget för delprojektledaren.

**Kommentar:**

För nio projekt-ID har avkastningsanalyser upprättats. Någon uppföljning av dessa avkastningsanalyser har inte skett.

**Bedömd kvarstående risk:**

Uppföljning av projekt-ID sker inte enhetligt för alla parametrar som påverkar avkastningen.

Projektets ekonomistyrning försvåras av att inga avkastningsanalyser löpande upprättas för respektive projekt-ID.

I takt med att projekt-ID färdigställs och överlämnas till förvaltningsorganisationen lämnar projekt också över ansvaret för väsentliga delar av avkastningsanalysen.

**Rekommendation:**

Uppföljning av respektive projekt-ID bör fortsättningsvis även omfatta intäkter, driftskostnader och effekter på värde, avkastning.

Säkerställ att beredskap finns att hantera eventuella intressekonflikter mellan projektet och förvaltningen.

# Investeringsbudget och prognos (10.3/10.4/10.9)

## Instruktion i projektplan:

Beslutad budget för respektive projekt-ID kan komma att ändras efter det att väsentliga upphandlingar är gjorda. Syftet med att justera budgeten är att föra över eventuellt överskott till projektets reserv och att underskott skall kunna balanseras med medel från projektreserven. Om medel saknas i projektreserven redovisas underskottet som en negativ avvikelse.

Från programskede och framåt upprättas slutkostnadsprognoser för respektive projekt-ID. I lägesrapporten till styrgruppen och ägargruppen redovisas budget och prognoser för respektive projekt-ID och projektet i sin helhet. Målsättningen med rapporteringen är att kontinuerligt ge tillförlitliga uppgifter om slutkostnaden och en möjlighet till aktiv kostnadsstyrning.

## Kommentar:

Budget och prognos nedbruten på projekt-ID lämnas i lägesrapporterna. Överföringar mellan projekt-ID genomförs då bedömning görs att det finns ett överskott respektive underskott. Då förändringar under produktionsskedet uppstår kan det förekomma att tidigare budgetöverföring måste kompenseras med senare budgettillskott. Detta medför att budgeten förändras inför varje prognostillfälle och dess funktion som kontroll och mätning av projektorganisationen minskar.

## Bedömd kvarstående risk:

Uppföljning och styrning av projektet försvåras genom att referenspunkter förändras löpande.

## Rekommendation:

Budgetförändringar borde endast göras vid programändringar. Budgetöverföringar mellan projekt-ID av andra orsaker bör genomföras med större restriktivitet och först efter det att slutkostnaden för respektive projekt-ID kan bestämmas med stor säkerhet. Budgetförändringarna skulle då vara mindre till antalet och ge möjlighet att bättre jämföra utfall mot budget och därmed erhålla bättre jämförelsedata och underlätta analysen av avvikelserna och orsaken till dessa samt att skilja på kostnadsökningar till följd av programändringar och övriga kostnadsförändringar.

# Hyresintäktskalkyl (10.6)

## Instruktion i projektplan:

Hyresintäktskalkylen baseras på bedömd attraktivitet i centret för hyresgäster och konsumenter, en prognostiserad omsättning för centret och bedömd hyresbetalningsförmåga i förhållande till omsättning för varje enskild butik.

Uppföljning av hyresintäktskalkylen görs två gånger om året i avkastningsanalysen. Kontinuerlig uppföljning av respektive nytecknat kontrakt mot hyresintäktskalkylen redovisas i lägesrapporten var sjätte vecka.

## Kommentar:

Hyresbedömning görs för respektive lokal. Hyrestillägg varierar beroende på lokalens karaktär och storlek. Tecknade kontrakt arbetas löpande in i kalkylen. Mellan PM7 och avkastningsanalysens värdetidpunkten antas 2 % årlig inflation vid uppräknig av hyra för tecknade kontrakt.

I PM7 har lokalarea minskat. Projektet uppger att hyra till en del har omfördelats till hyrestillägg.

## Bedömd kvarstående risk:

Återstående uthyrning ska främst ske till nya hyresgäster. Pågående uthyrning av Modevaruhuset är kritiskt för projektet.

Blir inflationen fram till år 2008 lägre än antagna 2 % per år kommer hyra för tecknade kontrakt att bli lägre än beräknat.

Effekten av omfördelning av hyra till hyrestillägg har inte kunnat utläsas i avkastningsanalysen då hyrestilläggens andel av motsvarande kostnader i stort är oförändrade jämfört med PM6.

## Rekommendation:

Säkerställ att omfördelning av hyra till hyrestillägg inte påverkat avkastningsanalysen negativt (projektplanen 12.7 Avvikelsehantering).

# Avkastningskalkyl (10.7)

## Instruktion i projektplan:

Projektets avkastningskalkyl redovisar projektets budgeterade intäkter, kostnader och avkastning/internränta. Avkastningskalkylen är sammansatt av hyresintäkts-, investerings-, drifts-, underhålls- och förvaltningskalkyl.

Avkastningskalkyl för hela förnyelseprojektet upprättas minst en gång per år varvid även förutsättningar vid behov revideras. Separat kalkyl upprättas inför investeringsbeslut för respektive projekt-ID. Delavkastningskalkyler görs vid behov som beslutsunderlag vid överväganden om förändringar eller tillägg i projektet.

## Kommentar:

Projektets avkastningsvärde för Svenska Bostäder efter färdigställande jämförs med sammanlagda projektkostnader vid värdetidpunkten 2008.

Genomförd utredning om avkastningskrav på fastighetsmarknaden av Cushman & Wakefield motsäger inte projektets nuvarande bedömning.

Kostnader och intäkter i den löpande förvaltningen ingår inte i kalkylen, varför de samlade effekterna för Svenska Bostäder inte analyseras i denna mening.

Till och med PM5 var värdetidpunkten 2007. Vid PM6 flyttades värdetidpunkten fram ett år, vilket försvårar jämförelse med tidigare analyser.

## Bedömd kvarstående risk:

Avkastningskalkylen är komplex och svår att överblicka. Effekter av ändrade kalkylantaganden som inte föranlett förändringsanmälan utvärderas bara på total nivå.

Utredning om avkastningskrav på fastighetsmarknaden pekar på risker för svagare marknad fram till år 2008.

Hyresbortfall för kontor kan uppstå i början av kalkylperioden då stora ytor används inom projektet och inte är tillgängliga för uthyrning.

Marknadsvärdet får reell betydelse vid färdigställandet.

## Rekommendation:

Avkastningsanalyser för respektive projekt-ID bör upprättas löpande för att utvärdera de sammanlagda effekterna av successiva ändringar och avvikelser.

Väsentliga avvikelser som inte föranlett förändringsanmälan bör fortsättnings utvärderas på motsvarande sätt (projektplanen 12.7 Avvikelsehantering).



# Känslighetsanalys (10.8)

## Instruktion i projektplan:

En känslighetsanalys avseende projektets ekonomiska utfall upprättas i samband med de halvårsvisa avkastningskalkylerna samt inför investeringsbeslut till styrelsen. I känslighetsanalysen arbetas riskfaktorernas ekonomiska konsekvenser in.

## Kommentar:

Projektet gör löpande känslighetsanalyser för relevanta parametrar på totalnivå; investeringskostnad, hyresnivåer, kalkylränta och direktavkastningskrav.

I känslighetsanalysen varierar de olika parametrarna separat.

I PM7 diskuteras också alternativa samhällsekonomiska scenarier och andra strategiska faktorer påverkan på Vällingby Centrum. Konsekvenserna vid en lågkonjunktur kan bli omfattande eftersom projektet i hög utsträckning är exponerat för förändringar i omvärldsfaktorer. Inom ramen för säkerställandet av projektets ekonomi har effekten av en långsiktig sänkning av hyrorna med 5% studerats. En sådan sänkning bedöms påverka avkastningsvärdet med -144 Mkr.

## Bedömd kvarstående risk:

Känslighetsanalysen bedöms omfatta de viktigaste parametrarna i projektet. Eftersom flera av de analyserade parametrarna samvarierar finns dock risk att effekterna av en långvarig påverkan på projektet underskattas. Om till exempel hyresnivåerna inte uppnås påverkas projektets attraktivitet och avkastningskravet höjs.

Varaktiga kostnadsökningar kan tillkomma genom skötsel av allmänna platsområden i centrum.

## Rekommendation:

Känslighetsanalyser som beaktar samvariation mellan de viktigaste riskparametrarna i projektet bör genomföras.

## Avstämning – rapportering (10.9)

### Instruktion i projektplan:

På ekonomimöten med Svenska Bostäder rapporterar den tekniske projektledaren slutkostnadsprognos för respektive projekt-ID. Programändringar och avvikelserapporter redovisas och överlämnas. Målsättningen med rapporteringen är att kontinuerligt ge tillförlitliga uppgifter om slutkostnaden och en möjlighet till aktiv kostnadsstyrning.

### Kommentar:

Lägesrapporter innehåller stor mängd detaljerad information som sammanfattas i varierande omfattning.

På kostnadssidan följs varje projekt-ID upp i detalj medan intäktssidan endast följs upp på total nivå.

### Bedömd kvarstående risk:

Projektets storlek och komplexitet medför en omfattande rapportering. Genom att uppföljning på projekt-ID inte genomförs genom avkastningsanalys försvåras överblick för beslutsfattare. Sammanfattande tabeller kan utvecklas ytterligare för att tydligare åskådliggöra kvarstående risker.

### Rekommendation:

En sammanfattande rapport med avkastningsvärden, driftnetto, budget, prognos, upparbetat samt förändringar grupperade efter orsak för respektive projekt-ID ger ökade möjligheter till riskbedömningar och analyser av avvikelser (ett exempel återfinns nedan).

# Exempel sammanfattande rapport

Proj-ID	Projektnamn	Avkastningsvärde			PM7				PM8					Orsaker till förändring						
		Värde	Drift-netto 2010	Tid-punkt	Budget	Upp-arbetat %	Värde	Drift-netto 2010	Prognos			Avkastningsvärde			Investering			Avkastningsvärde		
									Prognos	Föränd-ring	Upp-arbetat %	Värde	Föränd-ring	Drift-netto 2010	Program	Avvikelser	Myndig-hetskrav	Hyra	Drift- och underhålls-kostnader	
3140	Kontorsskylten 2			IU	201															
3177	Inköpschefen			PM5	341															
3201	Tunnelbanehuset			PM4	28															
3202	Kontorsskylten 6			PM5	217															
3203	Kontorsskylten 5			PM4	64															
3204	Karritaren 3			PM5	29															
3205	Kontorsskylten 8			PM5	171															
3206	Modevaruhus			PM4	270															
3208	Hålkortet 1			IU	19															
3209	Tre Brunnar, bio & lastfar				87															
3479	Kontorsskylten 7			IU	4															
3175	P-hus, volymhandel mm			PM4	616															
3207	Svävande tak				93															
3176	Yttre mark				74															
3174	Provisorieprojektet				107															
<b>Delsumma</b>					<b>2 320</b>															
	Detaljplanearbete				5															
	Marknadsföring				18															
	Övergrepande				508															
	Evakuering				43															
<b>Delsumma</b>					<b>574</b>															
<b>Summa för delprojekt</b>					<b>2 894</b>															
Ingångsvärde					471															
<b>Summa</b>					<b>3 365</b>		<b>2 759</b>	<b>160</b>												
<b>Investeringsvinst</b>							<b>-606</b>													

## Avvikelsehantering (12.7)

### Instruktion i projektplan:

Avvikelse som påverkar investeringskostnaden, driftsnetto eller avkastningen eller på annat vis påverkar projektmålen skall rapporteras på Förändringsanmälan och enligt gällande rutin.

### Kommentar:

Förändringsanmälan upprättas regelmässigt för åtgärder som påverkar investeringskostnaden.

De sammantagna effekterna av avvikelser rörande driftsnetto och avkastning sker endast genom avkastningsanalys för projektet som helhet.

### Bedömd kvarstående risk:

Alla typer av avvikelser hanteras inte på ett enhetligt sätt i projektet vilket försvårar uppföljning och analys. Till exempel dokumenteras inte ändringar i parametrar som inte omfattas av investeringsbudgeten eftersom dessa inte är föremål för ändringsanmälan.

### Rekommendation:

Förändringsanmälan bör upprättas för samtliga avvikelser som påverkar driftsnetto, avkastning eller projektmålen för att effekterna ska dokumenteras.

Sammanfattning av förändringsanmälningar bör ske såväl för respektive projekt-ID som på total nivå grupperat efter orsak till förändring.

# Risکاناليس (15)

## Instruktion i projektplan:

Syftet med riskanalysen är att identifiera riskfaktorer i projektet så tidigt som möjligt samt att på ett strukturerat sätt bedöma konsekvenser och eliminera eller minimera riskerna och/eller deras konsekvenser.

I riskanalysen görs en bedömning av sannolikhet och konsekvens för väsentliga riskfaktorer. I riskanalysen redovisas även vem som är utsedd som ansvarig för respektive riskfaktor, status på arbetet med riskminimering samt tiden för riskens åtgärdande.

Risکاناليسer upprättas både övergripande och i delprojekten.

## Kommentar:

Risکاناليسerna redovisas i lägesrapporterna. En sammanställning av identifierade risker inklusive bedömning av sannolikhet, konsekvens, ansvarig, tid för avhjälpande och förslag på åtgärd för riskeliminering bifogas. Utöver detta anges de risker som bedöms vara störst vid rapporttillfället.

## Bedömd kvarstående risk:

Konsekvensen av identifierade risker bedöms enligt en skala från 1-5 för att möta svårigheten att med precision uttrycka konsekvenserna i pengar. Kriterier för bedömning av konsekvenserna saknas i projektplanen, vilket leder till att den relativa klassningen av risker kan bli inkonsekvent.

Tidpunkt för avhjälpande anges genomgående som "bevakas". Detta gör det svårt för beslutsfattare att bedöma när i tiden risker faller ut.

De största riskerna kommenteras mycket summariskt. Kopplingen mellan riskfaktorerna i sammanställningen av identifierade risker och de risker som anges i lägesrapporten är dessutom delvis oklar.

## Rekommendation:

Kriterier för bedömning av identifierade risker bör fastslås i projektplanen.

Tidpunkter för avhjälpande, eliminering eller reducering bör tidsbestämmas.

Kriterier för vilka risker som ska beskrivas i lägesrapporten bör fastslås. Dessa risker bör dessutom beskrivas utförligare så att beslutsfattare har möjlighet att analysera situationen.