

Handläggare:
Andreas Jaeger, tfn 08-508 29 269

Till
Koncernstyrelsen

Slutredovisning – projekt Tele2 Arena

Koncernledningens förslag till beslut

Koncernstyrelsen beslutar följande.

Slutredovisning avseende projektet Tele2 Arena godkänns

Ingela Lindh
VD

Sammanfattning

Den 13 december 2009 beslutade Stockholms kommunfullmäktige att uppföra en multifunktionsarena söder om Globen. Kommunfullmäktiges beslut omfattade investeringar i arenan om 2 480 mnr, förvärv av mark för 35 mnr samt försäljningar av byggrätter om 1 260 mnr. Investeringens mål och syfte var tydligt i genomförandebeslutet. Stockholmsarenan skulle bli en arena i världsklass.

Under 2010-2014 har Tele2 Arena färdigställts. En godkänd slutbesiktning genomfördes 2014-06-23, dock med ett tjugotal undantagna arbeten. Dessa arbeten kommer att åtgärdas av totalentreprenören under den närmaste tiden. Arenan uppfyller FIFAs krav och har besiktigats och godkänts av UEFA.

Bedömning är att projektet håller budget, med en total slutkostnad om 2 649 mnr, inklusive en indexuppräknning om 169 mnr.

ÄTA-regleringen (ändring, tillägg och avgående) med totalentreprenören är inte helt färdigförhandlad. Bedömningen är dock att utfallet ryms inom beslutad budget.

Hållbarhet och miljöarbetet har varit centralt i projektet. Tele2 Arena ska vidare uppfylla kraven enligt Svensk klassning för Miljöbyggnad Nivå Guld, där energianvändningen är central. Denna certifiering beräknas bli klar under 2015. Tele2 Arena är redan idag Green Building-certifierad.

Koncernledningen anser att de syften och mål som angavs i genomförandebeslutet rörande kapacitet och funktion har i allt väsentlighet uppnåtts av projektet. Det återstår dock visst arbete innan arenan kan anses helt färdigställd.

Sammantaget kan nämnas att projektorganisationen har gjort ett mycket bra arbete, vilket bidragit till att skapa en arena som anses vara i världsklass. Sedan Tele2 Arena öppnade sommaren 2013 har mer än en miljon personer besökt arenan och arenan har mottagits väldigt väl av både arrangörer, besökare och media. I juni vann Tele2 Arena pris vid The Stadium Business Award i London. I sin motivering lyfte juryn bl. a. fram att arenan kompletteras av nöjesdestinationen Tolv Stockholm, att det var lätt att ta sig till arenan och arenans höga tekniska nivå. Arenan är enligt juryn ”a blueprint for future sports and entertainment destinations”.

Bakgrund

Detta är en slutredovisning för projekt Tele2 Arena (tidigare projekt Stockholmsarenan) och syftar till att beskriva projektet. Den nya arenan togs i bruk 2013-07-20, invigdes 2013-08-24 och överlämnades till beställaren 2014-06-23.

Den 13 december 2009 beslutade Stockholms kommunfullmäktige att uppföra en multifunktionsarena söder om Globen. Kommunfullmäktiges beslut omfattade investeringar i arenan om 2 480 mnkr, förvärv av mark för 35 mnkr samt försäljningar av byggrätter om 1 260 mnkr.

Projektet har genomförts i Stockholmsarenan AB, dotterbolag till Stockholm Globe Arena (SGA) Fastigheter AB, vilket i sin tur är dotterbolag till Stockholms Stadshus AB. Evenemangsdriften av arenan kommer att genomföras av AB Stockholm Globe Arenas. Efter genomförandebeslutet har sju lägesrapporter hemställts koncernstyrelsen, vid dessa rapporttillfällen har större händelser under projektets gång rapporterats.

Ärendet

Slutredovisningen avser investeringsprojektet Tele2 Arenas genomförande, utifrån förutsättningarna i genomförandebeslutet.

Mål och syfte

Investeringens mål och syfte var tydligt i genomförandebeslutet. Stockholmsarenan skulle bli en arena i världsklass. Med det menade kommunfullmäktige:

- En mångfacetterad arena; flexibel, funktionell och användarvänlig
- En arena som i sig lockar de största artisterna och världsidrottarna
- En innovativ arena som möter framtidens behov
- Integrerad. Byggs i läge där en väl utvecklad infrastruktur finns att tillgå och möjlighet till samverkan med befintligt arenaområde
- Besökarvänlig; utstråla trygghet, säkerhet och tillgänglighet
- Ekologiskt-, socialt- och ekonomiskt hållbar
- Energieffektiv
- Landmärke med hög arkitektonisk kvalitet
- Uppfylla UEFA- & FIFAs krav för internationella fotbollsmatcher

Sedan Tele2 Arena öppnade sommaren 2013 har mer än en miljon personer besökt arenan och arenan mottagits väldigt väl av både arrangörer, besökare och media. Under det första året har en mängd olika arrangemang genomförts inom bl.a. sport, musik och konferens. Ljudet och upplevelsen har berömts av besökare och media, t.ex. vid Rolling Stones konsert den 1 juli 2014.

I juni vann Tele2 Arena pris vid The Stadium Business Award i London. Med konkurrenter som nya Wembley Stadium i London, OS-arenan i Sotji och Madison Square Garden i New York utsågs arenan till "Venue of the year". I sin motivering lyfte juryn bl.a. fram att arenan kompletteras av nöjesdestinationen Tolv Stockholm, att det var lätt att ta sig till arenan och arenans höga tekniska nivå. Arenan är enligt juryn "a blueprint for future sports and entertainment destinations".

Arenan uppfyller även FIFAs krav och har besiktigats och godkänts av UEFA.

Organisation

Byggherrens projektorganisation har fungerat väl. En bidragande orsak till att projektbudget kunde hållas är att beställarorganisationen varit tillräckligt resursstark och haft kontinuitet i bemanningen.

En av projektets största utmaningar, utöver tidplan och investeringsram, har varit att säkerställa att beställd kvalitet uppfylls.

Projektchefen har haft det övergripande ansvaret för projektet och byggherreorganisationen. VD har varit ombud för byggherren. Motsvarande organisation har funnits hos totalentreprenören, som dock saknat samma kontinuitet i bemanningen som hos beställaren.

Stödet från Stockholms Stadshus AB och övriga staden har varit till stor hjälp i diskussionerna med totalentreprenören, vars koncernledning också varit involverade i projektet.

Tidplan

Detaljplanen för Tele2 Arena vann laga kraft i juli 2010 utan överklagan. Det är unikt för ett projekt i motsvarande storlek. Framgångsfaktorn har varit god kommunikation från alla inblandade parter, inte minst av planhandläggare från Stadsbyggnadskontoret och bolagets egen kommunikationsavdelning. Boende i närområdet och andra intressenter informerades löpande om projektet genom utskick, möten, samtal och en mötesplats i form av en informationspaviljong.

Under 2010-2014 har Tele2 Arena färdigställts. Det har varit en tidvis utmanande uppgift. En godkänd slutbesiktning genomfördes 2014-06-23, dock med ett tjugotal undantagna arbeten. Dessa kommer att åtgärdas av totalentreprenören under den närmaste tiden.

Ekonomi

Projektets investeringsram för Arenaproduktion exkl. garage (men inkl. stomme för plan 2, Tolv Stockholms ytor) omfattar 2 480 mnkr i 2009 (mars) års penningvärde. Totalentreprenaden har haft ett takpris, fastställt i kontrakt samt tilläggsavtal per 2011-08-15. Därutöver har skriftliga beställningar i form av ÄTA (ändring, tillägg och avgående) tillkommit från byggherrens sida.

Bedömning är att projektet håller budget, enligt följande:

Investeringsbeslut	2 480	mnkr
Indexuppräknning	169	mnkr
<hr/>		
Total beslutad investering	2 649	mnkr
Bokfört 31/8 2014	2 583	mnkr
Bedömd prognos återstående	66	mnkr
<hr/>		
Total slutkostnad investering	2 649	mnkr

Index har räknats upp, baserat på utförandemånad, utifrån utvecklingen av Entreprenörindex, Konsultindex och KPI sedan mars 2009.

ÄTA-regleringen med totalentreprenören är inte helt färdigförhandlad. Bedömningen är att utfallet ryms inom beslutad budget, enligt ovan.

Tele2 Arena delfinansieras, inom ramen för genomförandebeslutet, genom försäljning av byggrätter på mark som frigjorts genom projektets genomförande. Detta gällde mark för en tillbyggnad av hotellet, en byggrätt söder om arenan, för kontor och handel, samt byggrätten

som frigörs när Söderstadion rivs. Försäljningen av byggrätt till hotell har genomförts under 2012, dock till ett lägre belopp än i kalkyl p.g.a. flytt av byggnad i samband med detaljplaneläggningsen, vilket innebar mindre antal BTA (Bruttototalareal) på bolagets mark.

Den Norra Byggrätten (f.d. Söderstadion) är under utveckling inom ramen för Vision Söderstaden. Ett inriktningsbeslut för utveckling av bostäder och kontor har under våren 2013 fattats av kommunfullmäktige.

För den Södra Byggrätten finns en detaljplan som möjliggör utveckling av 31 000 BTA, främst kontor. Stockholms stad har tecknat ett intentionsavtal med IKEA-koncernen avseende handel och bostäder, vilket bl.a. omfattar Södra Byggrätten. Det innebär att bolaget för närvarande inte agerar själv utan inväntar stadens fortsatta arbete.

Miljö

Hållbarhet och miljöarbetet har varit centralt i projektet. Närheten till Stockholms city och de goda kommunikationerna, med bl.a. 6 tunnelbanestationer och 40 busslinjer inom radien av 1 km skapar en god grund. Tele2 Arena ska vidare uppfylla kraven enligt Svensk klassning för Miljöbyggnad Nivå Guld, där energianvändningen är central. Denna certifiering beräknas vara klar under 2015. Tele2 Arena är redan idag Green Building-certifierad. Huvudsponsorn, Tele2, har bidragit till att arenan utrustats med solceller under 2014.

Tillgänglighet

I projektet har sakkunniga inom tillgänglighetsfrågor varit delaktiga med mål att den nya arenan skulle vara tillgänglig för alla. Ett nära samarbete har skett med bl.a. Handikapprådet för att säkerställa en bra utformning. Efter ibruktage har en tillgänglighetsbesiktning genomförts.

Risker

Projektledningen har under hela projektet arbetat kontinuerligt med att identifiera risker i projektet i syfte att kunna eliminera dem före ett eventuellt inträffande. Det har varit en tydlig framgångsfaktor i projektet. De kvarstående riskerna kan sammanfattas enligt följande, och kommer att följas upp av SGA fastigheter.

Tele2 Arena - Arenaproduktion

Risk - Ekonomi:	Överenskommelse om ÄTA-reglering överskrider bedömd prognos.
Risk - Byggprocess:	Färdigställandet av undantagna arbeten drar ut på tiden.
	Besiktningens anmärkningar åtgärdas inte, eller åtgärdas inte i enlighet med beställd kvalitet.

Försäljning - Byggrätter

Risk - Ekonomi: Stockholmsarenan AB styr inte själva över varken försäljnings- eller detaljplaneprocessen avseende de av Stockholms stad föreslagna inriktningarna. Detta kan innebära risk för dels senareläggning av intäkter vilket ger försämrat resultat, dels för detaljplaneläggning av verksamhet som genererar lägre byggrättsintäkt än kalkylerat.

Erfarenheter

Att projektet bedöms hålla budget, trots en projekttid från genomförandebeslut till överlämnande på över 4,5 år, beror på flera saker. Det finns flera goda erfarenheter från detta projekt, men också delar som kunde gjorts bättre. Följande punkter sammanfattar de viktigaste erfarenheterna:

- Ständig riskbedömning – genom att lyfta och värdera risker kan flera personer inom hela organisationen, i detta fall hela staden, arbeta med risken på ett konstruktivt sätt.
- Kontinuitet i projektorganisationen – inte alltid lätt att uppnå, men en stor framgångsfaktor.
- En professionell styrelse, med bred erfarenhet har varit en stark resurs i projektet.
- Kommunikationsinsatsen. Stora insatser sattes tidigt in för konstruktiv kommunikation med närboende och andra intressenter. Stor vikt lades vid att människor skulle få svar på sina frågor, stora som små. Att företrädare från projektorganisation var tillgängliga och mötte den oro som fanns med rak och tydlig kommunikation var viktig.
- Dokumentering av möten, överenskommelser etc. är av största vikt. Byggmötesprotokoll med entreprenör ska signeras.
- Tydliga strukturer från början vad gäller uppföljning av kostnader. Upprätta en ekonomisk manual med konteringsregler. Gör detta redan på tidigt stadium.
- Involvera de som ska arbeta med driften på olika sätt. Tydliggör rollen och ansvaret, så att utformningen, i vårt fall av arenan, blir rätt från början.

PwC:s slutgranskning

Tele2 Arena är ett stort och komplext projekt, varför Stockholm Stadshus AB har tagit hjälp av den externa konsultfirman PwC, i syfte att belysa och verifiera följande:

- Måluppfyllelse i förhållande till genomförandebeslut och projektdirektiv.
- Utvärdera projektorganisation och dra lärdomar inför kommande projekt.
- Utvärdera tidplanarbetet och påverkan på projektekonomi och riskarbete.
- Stämna av projektets lönsamhet i förhållande till genomförandebeslutet.
- Analysera eventuella budgetavvikelser och utvärdera prognosarbete i projektet.
- Utvärdera riskarbetet i projektet och dokumentera lärdomar kring risker.
- Utvärdera projektets kommunikationsplan.
- Utvärdera rapporteringen i projektet inklusive lärdomar.

PwC anser att de syften och mål som angavs i genomförandebeslutet rörande kapacitet och funktion, i allt väsentligt, har uppnåtts med undantag för antalet garageplatser. Inför kommande projekt anser PwC att det är en viktig erfarenhet att man ska formulera en tydlig vision för projektet, som kan vara utgångspunkt för samarbete mellan intressenterna. Det är också viktigt att bryta ner visionen i konkreta och mätbara mål som kan användas för att följa upp projektet och utgöra riktlinjer för det praktiska arbetet.

Vidare finner PwC att staden i ett tidigt skede insåg att projektet var mycket komplicerat och skulle kräva en mycket kompetent projektorganisation för att kunna genomföras. Denna insikt har visat sig vara en mycket stark framgångsfaktor i projektgenomförandet. Projektet har haft utmaningar rörande entreprenaden, samverkansformer och tidplan. Inför kommande projekt och upphandlingar anser därför PwC att staden bör undersöka möjligheter att initialt förtydliga ansvar, förväntningar, förutsättningar för samarbete utifrån de ramar som entreprenadformen ger.

En erfarenhet från projektet är att det offensiva antagandet om tidplan satte fokus på vikten av att arbeta med proaktiva åtgärder för att skapa goda förutsättningar för att tidplanen skulle kunna innehållas. PwC bedömer att det goda utfallet visar att denna typ av åtgärder ofta är framgångsrika och kan användas som goda exempel inför kommande projekt.

Projektets senaste lönsamhetskalkyl indikerar ett nuvärde i linje med genomförandebeslut. Flera av kalkylens ingående parametrar utmanas dock i det inledande driftsskedet. En reflektion från PwC, med koppling till stadens projektstyrningsmodell, är att lönsamhetskalkylens roll som beslutsunderlag i de tidiga faserna av projektet är tydlig. Däremot ägnas lönsamhetskalkylen mindre uppmärksamhet under genomförandeskedet, till förmån för produktionskostnadsbudgeten. Med utgångspunkt från stadens regler för ekonomisk förvaltning är avvikelser i nuvärdet fortfarande utgångspunkt för uppföljning av projekt som genomförs i bolagen, varför prognosen avseende framtida intäkter och driftskostnader borde prioriteras lika högt som prognos och uppföljning av produktionskostnaden.

Riskanalysen i projektet har tidigt identifierat marknadens efterfrågan som ett kritiskt riskområde. Antagande om framtida intäkter är gjorda på det sätt som var praktiskt möjligt vid tidpunkten för genomförandebeslut. Antaganden baseras d.v.s. på erfarenhetsmässiga schabloner avseende omsättning per besökare och andel av omsättningen som förväntas tillfalla fastighetsägaren i form av hyresintäkter. Antagandet om att överta en fullt fungerande arena har inte infriats. Fastighetskostnaderna har i stort motsvarat antagna nivåer medan evenemangskostnaderna har varit högre än förväntat, bland annat med hänvisning till att arenan inte varit klar. Inkörningsperioden för att nå normaliserade kostnader har därmed underskattats.

Att inte överskrida den beslutade investeringsbudgeten hade identifierats som ett mycket viktigt mål inom Stockholms stad. PwC anser att detta tydliga mål bidrog till en stark enighet och sammanhållning inom beställarorganisationen, när det gällde att hålla fast vid den ursprungliga planen, trots utmanande förändringar och förutsättningar i projektet. Ett genomtänkt och tydligt entreprenadavtal har varit en uppenbar framgångsfaktor för beställaren under projektets genomförande.

Projektets tidiga fokus på kommunikation har varit en viktig framgångsfaktor genom att bidra till att detaljplanen för området kunde vinna laga kraft utan försening genom överklaganden. PwC anser därför att en viktig erfarenhet inför kommande projekt är att redan i ett tidigt skede identifiera och möta förekommande informationsbehov i relation till projektet. Det är också viktigt att involvera andra delar av Stockholms stad som har påverkan på projektet för att ge relevant information och skapa goda förutsättningar.

Rapporteringen upplevs ha fungerat bra i projektet. Projektorganisationen framhåller den professionella tjänstemannastyrelsen i Stockholmsarenan AB som en framgångsfaktor i projektet.

PwC:s kommentarer i detalj återfinns i bilaga 2, Slutgranskning av Tele2 Arena.

Koncernledningens synpunkter och förslag

Koncernledningen anser att de syften och mål som angavs i genomförandebeslutet rörande kapacitet och funktion har i allt väsentlighet uppnåtts av projektet. Det återstår dock visst arbete innan arenan kan anses helt färdigställd. Färdigställandegraden är dock så pass hög att koncernledningen gör bedömningen att projektet kan anses klart och avslutat i samband med denna slutredovisning.

Då det återstår visst arbete med arenan bör delar av projektorganisationen hållas intakt. Koncernledningen uppmanar projektledningen att, även efter godkänd slutbesiktning, fortsätta bevaka att leveranser sker enligt avtal och att rätt kvalitet levereras. Därtill uppmanas projektledningen att hantera eventuella framtida krav, i enlighet med projektets förhandlingsordning. Rapportering ska i fortsättningen ske i samband med SGA Fastigheters ordinarie tertialrapportering till koncernstyrelsen.

En väsentlig del i finansieringen av arenan bygger på byggrättsförsäljningar. Osäkerheterna i finansieringen minskar i samband med att Stockholm stads planer utarbetas för den Norra och Södra byggrätten. Staden arbetar utifrån ett intentionsavtal med Ikea-koncernen, som berör den Södra byggrätten. Tidpunkten för en försäljning av byggrätterna är ännu inte beslutad.

Koncernledningen noterar att hyresintäkter från evenemang inte har motsvarat antagandena i genomförandebeslutet. Enligt genomförandebeslutet beräknades arenan ge ett resultatöverskott 2019. År 2025 beräknades det ackumulerade underskottet som byggts upp mellan åren 2013 och 2019 vara täckt och projektet börja ge överskott. Om inte intäkterna förstärks markant kommer nuvärdet i genomförandebeslutet vara svårt att försvara. Koncernledningen uppmanar SGA Fastigheter att fokusera på att öka arenans täckningsbidrag.

En lärdom inför kommande projekt bör vara att i ett tidigt skede arbeta med projektets intäkter. Mål bör sättas på projektets direktavkastning och ha samma dignitet som projektbudgeten.

Projektet har använt sig av Stockholms stads relativt nya projektmetodik för stora projekt. En slutsats är att metodiken fungerar och lämpar sig väl för stora komplexa projekt som Tele2 Arena.

Sammantaget kan nämnas att projektorganisationen har gjort ett mycket bra arbete, vilket bidragit till att skapa en arena i världsklass. Projektbudgeten har hållit trots omfattande förseningar orsakade av totalentreprenören. Koncernledningen bedömer att en av de främsta framgångsfaktorerna, utöver de som redan nämnts, har varit att både politiker och tjänstemän inom kommunkoncernen har verkat innanför beslutsordningen och alla överenskommelser är dokumenterade. Ytterligare en framgångsfaktor är att projektledningen har haft hela kommunkoncernens stöd vid diskussionerna med totalentreprenören.

Bilagor

1. SGA Fastigheter, styrelseärende, Projekt Tele2 Arena – En arena i världsklass – Slutrapport
2. PwC – Slutgranskning av Tele2 Arena – SEKRETESS