



Skrapan

Utvärdering av ombyggnadsprojekt ur ett riskperspektiv

21 februari 2007

Jörgen Sigvardsson

Kent Kristoffersson

Per-Erik Waller

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Innehållsförteckning

Avsnitt		Page
1	Sammanfattning	1
2	Vårt uppdrag	4
3	Identifierade riskområden i avkastningsanalys för färdigt projekt	9
4	Identifierade riskområden i grundinvesteringen	14
5	Identifierade riskområden i löpande uppföljning och kontroll	24

Avsnitt 1

Sammanfattning

Övergripande slutsatser angående risker i projektet

- Samverkansentreprenad valdes för att möjliggöra en tidig byggstart baserad på systemhandlingar och öka styrningen över planerade tilläggsbeställningar under produktionsskedet till följd av det under produktionsskedet erforderliga kompletterande program- och detaljprojekteringsarbetet och därmed säkerställa färdigställandet inom planerad tidplan.
- Återstående utrymme, totalt cirka 200 miljoner kronor, för tillkommande detaljbearbetning av projekteringen och index men exklusive programändringar, som fanns efter upphandling av entreprenaden från Skanska, har minskat och utgör nu en reserv om 10 miljoner kronor. Hälften av projektet återstår att genomföra vid avstämningen okt/nov 2006.
- Projektet innehåller en ny köpcentrumdel. För att uppnå målsättningen om ”Söders i särklass mest attraktiva galleria för livsstilsshopping” krävs inledande marknadssatsningar för att framgångsrikt etablera Skrapan på marknaden. Genom den stora detaljhandelsutbyggnaden i regionen kan varaktigt höga krav på aktiv förvaltning och marknadssatsningar förväntas. God marknadsposition krävs för att upprätthålla hög hyresnivå och låg riskpremie på fastighetsmarknaden.
- De kommersiella förutsättningarna för butikerna i Skrapan har verifierats i uppdaterade analyser av Nordplan och Centrumutveckling.
- Uthyrningen av vissa butiker har försenats jämfört med ursprunglig plan. Det är viktigt för såväl fastighetens ekonomi som för det önskade butikskonceptet att återstående uthyrningsarbete blir framgångsrikt. Utan framgång med konceptet kan den långsiktiga hyresutvecklingen bli svagare och därmed negativt påverka marknadsvärdet.
- Uthyrningen av kontor har varit framgångsrik. Endast mindre delar i höghusdelen återstår vilket ger låg återstående risk.
- Uthyrningen av bostäder har enligt plan inte inletts. Hyresrisken för bostäder bedöms sammantaget vara låg. Viss osäkerhet råder avseende efterfrågan och betalningsvilja för så kallade dubletter. För det fall problem med uthyrning skulle uppstå kan hela eller delar av lägenhetsbeståndet användas för andra kundgrupper, exempelvis som kontorshotell/övernattningslägenheter vilket innebär lägre risk.
- Investeringsresultatet har beräknats till 230 miljoner kronor. Ökningen jämfört med ursprunglig avkastningsanalys beror på sänkta avkastningskrav. Med ursprungliga avkastningskrav torde investeringsresultatet vara oförändrat. Två oberoende värderingsföretag har bedömt fastighetens marknadsvärde något högre än vad som beräknats i avkastningsanalysen.
- I senaste avkastningsanalysen har Svenska Bostäder sänkt direktavkastningskrav och kalkylränta och är nu i nivå med oberoende värderares bedömningar. Om avkastningskraven även fortsättningsvis ska följa marknaden kommer ändrade bedömningar att direkt påverka investeringsresultatet. I känslighetsanalysen framgår att en ökning av direktavkastningskrav vid restvärdeberäkning och kalkylränta med vardera 0,5 procentenheter mer än halveras investeringsresultatet i avkastningsanalysen.

Övergripande slutsatser angående risker i projektet, forts.

- Entreprenadavtalet är av typen löpande räkning vilket innebär att beställaren övertar en stor del av entreprenadriskens samtidigt som möjligheterna till styrning ökar. Dock utgör underentreprenaddelen cirka 80 % av det totala rörliga entreprenadpriset vilket reducerar risken.
 - Entreprenadtypen ställer stora krav på beställarorganisationens dimensionering och kompetens för att hantera löpande räkningsavtal.
 - Om brister uppstår i styrning av återstående arbetet kan kalkylerade produktivitetsantaganden avvika från verkligt utfall.
- Godkänd budget uppgår till 970 miljoner kronor och är uppdelad i entreprenadkostnad inkl index, 690 miljoner kronor samt byggherrekostnader inkl risk/reserv om 280 miljoner kronor.
- Hyresgäst Anpassningar och programändringar beräknas uppgå till 92 miljoner kronor, vilka tillsammans med ökad indexuppräknings, 18 miljoner kronor och kostnader till följd av försenat bygglov, 20 miljoner kronor, uppgår till totalt 130 miljoner kronor. Projektledningen har begärt budgettillägg för dessa arbeten.
- Ekonomirapporteringen i lägesrapporterna är kortfattad övergripande och lämnar inte några detaljer över förändringar inom respektive byggdel/aktivitet. Det går inte att utifrån rapporteringen att klargöra hur stor andel av den totala utrymmet inklusive indexbelopp om 200 miljoner kronor som är förbrukad eller hur stor del av beloppet som är inkalkylerat i återstående produktionsvärde.
- I ekonomirapporteringen från Skanska kan inte urskiljas vilka kostnader som hänför sig till hyresgäst Anpassningar eller övriga tilläggsarbeten.
- Återstående produktionsvolym är hög, knappt 40 miljoner kronor per månad. Störningar och hinder kan förorsaka betydande kostnader. Enligt projektledningen finns inget glapp i tidplanerna, vilket förutsätter noggrann produktionsplanering.
- Den utökade entreprenadsumman ger Skanska, enligt vår bedömning, rättighet att kräva kompensation om kontraktstidplanen ska gälla alternativt en förlängd produktionstid.
- Det bör säkerställas att återstående materialleveranser och entreprenader är upphandlade och leveranssäkrade i enlighet med gällande tidplan.
- Arbetskonflikter under vårens avtalsförhandlingar skulle kunna leda till forceringskostnader vid bibehållandet av aktuell tidplan.

Avsnitt 2

Vårt uppdrag

Vårt uppdrag

Uppdragsbeskrivning

- Öhrlings PricewaterhouseCoopers har 26 november 2006 fått i uppdrag av Stockholms Stadshus AB, genom Per Blomstrand att mot bakgrund av projektets storlek och komplexitet ur ett riskperspektiv genomföra en projektgenomgång avseende beslut om ombyggnad och nybyggnad i kv Gamen 12, Skrapan.
- Syftet med genomgången är 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 investeringsvinst.
- Denna rapport har skrivits för det syfte som redovisats ovan och vi accepterar inget ansvar för dess användning till andra ändamål än detta. Slutsatserna i rapporten representerar vår kvalificerade bedömning baserat på tillgängligt material samt tillvägagångssätt beskrivna i denna rapport.

Definition av 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.

Projektgenomgångens omfattning

Utgångspunkter för projektutvärderingen

- Utgångspunkt för genomgången är avkastningsanalyser per 2005-03-21, 2006-05-16 och 2006-11-03.
- Beslutade och för oss kända förväntade förändringar i projektet efter referenstidpunkten som framkommit i det tillhandahållna underlagsmaterialet och vid intervjuer med nyckelpersoner i projektet kommenteras till och med rapporteringsdatum.
- I genomgången tas ingen hänsyn till hur projektet behandlas, eller kan komma att behandlas, i Svenska Bostäders bokföring.

Avgränsningar

- Projektgenomgången omfattar inte:
 - Utvärdering av bakomliggande inriktnings- och investeringsbeslut
 - Verifiering av tillhandahållet underlagsmaterial
 - Bedömning av projektets tekniska utformning
 - Bedömning av projektets finansiering
 - Bedömning av effekter på närområdet, omkringliggande fastigheter etc. som ej beaktas i avkastningskalkylen

Underlag för projektgenomgången

Underlagsmaterial

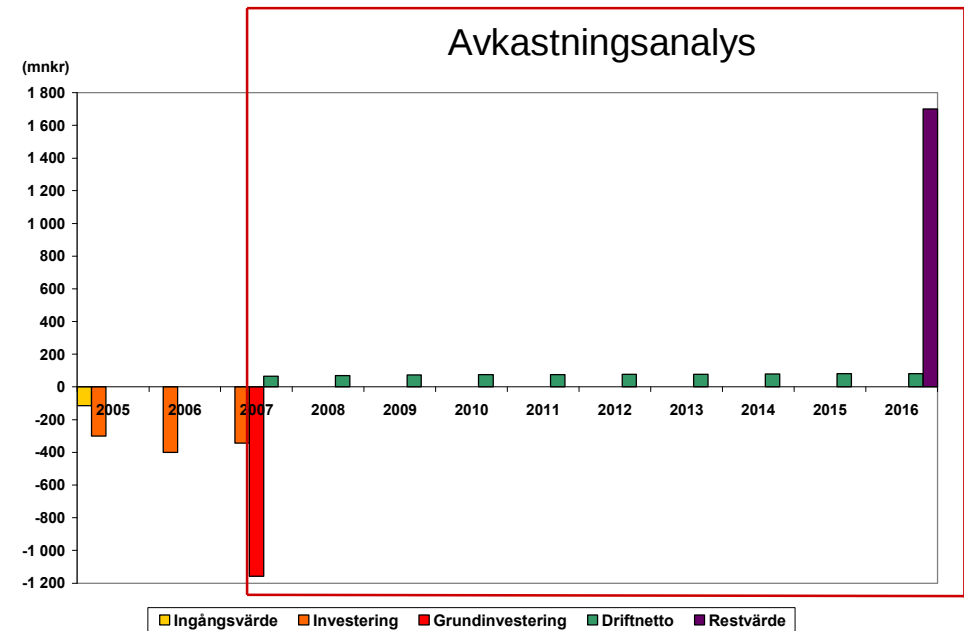
- Projektgenomgången baserar sig på tillhandahållet projektmaterial i form av förfrågningsunderlag, avtal, rapporter, presentationsmaterial, kalkyler, mötesprotokoll etc. som erhållits från projektorganisationen.
- Dessutom har intervjuer genomförts med följande personer:
 - Christer Danielsson, SB-projektchef
 - Jens Swedenborg, SB-kvalitets- och miljöansvarig
 - Ulf Lövgren, SB-controller, byggnadsarbeten

Genomfört arbete

- Vi har genomfört intervjuer med angivna personer. Vidare har vi granskat och analyserat erhållen dokumentation.

Indelning av projektgenomgången

- Projektgenomgången indelas i tre avsnitt (nedan kapitel 3-5) där identifierade riskområden inom respektive avsnitt kommenteras :
 - Kalkylmodell för avkastningsanalys/färdigt projekt
 - Grundinvestering
 - Rapportering och uppföljning



Avsnitt 3

Identifierade riskområden i avkastningsanalys för färdigt projekt

Använd modell/kalkylprinciper

Modell för övergripande avkastningsanalys

- Två gånger per år görs en avkastningsanalys för projektet. Analysen syftar till att beräkna avkastning på investeringen utifrån projektets och Svenska Bostäders förutsättningar. Kalkylresultatet presenteras som investeringsvinst och internränta. Investeringsvinst är skillnaden mellan beräknat fastighetsvärde och grundinvestering. Fastighetsvärdet är det sammanlagda nuvärdet av årliga driftsnetton för en 10-årsperiod och beräknat restvärde efter kalkylperioden. Grundinvestering är samtliga projektkostnader och ingångsvärde.
- Använt avkastningskrav i analysen är baserat på en sammanvägning av Svenska Bostäders krav för investeringar i bostäder och lokaler.
- Vi har tagit del av tre avkastningsanalyser. I samtliga har direkt-avkastningskrav och kalkylränta varit 5,6 % respektive 7,5 %. I februari 2007 har ny avkastningsanalys genomförts vilken kommenteras i projektchefens rapportering till styrelsen.
- Grundinvestering i kalkylen från mars 2005 är 930 miljoner kronor. I grundinvestering ingår ingångsvärde om 114 miljoner kronor som är förvärvspris justerat för nedskrivning. Beräknad index, 40 miljoner kronor, förefaller således ej ha beaktats i denna kalkyl men inte heller investerings- och stimulansbidrag, om 45,1 miljoner kronor.

	2005-03-21	2006-05-16	2006-11-03	2007-02
GMH				
Dagligvaror	468	541	583	
Beklädnad	10 717	11 947	12 531	
Hem				
Fritid	12 914	8 522	9 518	
Restaurang	3 000	4 326	5 163	
Service	1 060	1 496	712	
Annat	28 287	29 828	30 049	
Lager	936	585	713	
Kontor	17 000	19 944	21 567	
	74 382	77 189	80 836	81 500
Grundinvestering	1 044 000	1 084 000	iu	1 157 600
Summa Nuvärde	1 104 908	1 144 186	1 210 466	1 388 000
Investeringsvinst	60 908	60 186	iu	230 000
IRR	8,3%	8,2%	iu	9,3%

Indata för avkastningsanalysen

Beräkningar och indata till avkastningsanalys

- Centrumutveckling hanterar det löpande kalkylarbetet. Ansvaret för indata till kalkylen är uppdelat på flera olika parter.
 - Centrumutveckling svarar för bedömningar av hyresintäkter för butiker.
 - Svenska Bostäder svarar för bedömningar av hyresintäkter för bostäder och tillsammans med Fastighetsplanering för bedömningar av hyresintäkter för kontor.
 - Centrumutveckling och Svenska Bostäder svarar gemensamt för bedömningar av drift- och underhållskostnader.
 - Projektorganisationen svarar för bedömningar om projektkostnader.
- Erfarenheter från uthyrningsarbetet visar att projektet varit framgångsrikt vad avser uthyrning av kontor.
 - För närvarande kvarstår endast ett våningsplan och en flygel i höghusdelen att hyra ut.
- Ursprungligt bedömda hyror för stora butiker har inte kunnat uppnås. För små butiker har högre hyra uppnåtts.
 - Kontrakterade butikshyror är 1,25 miljoner kronor högre än budget. Projektchefens analys av hyresgästanpassningarnas konsekvens ger ett resultat som är 1 miljon kronor lägre än budget.
 - 8 lokaler, inklusive gym, återstår att kontraktera.
- Minimihyra för restaurang/konferens i höghusdelen är något högre än ursprungligt budgeterad kontorshyra. Kostnader för hyresgästanpassningar är dock betydande.
- Inga bostäder eller studentlägenheter är inte uthyrda vilket är enligt plan.
- Sammantaget är vår bedömning att den första kalkylen var optimistisk vad avser hyresintäkter då projektet tvingats bära kostnader för hyresgästanpassningar utan motsvarande ökning av intäkterna.

Riskhantering

Kvarstående risker

- Cirka 45 % av projektets intäkter återstår att kontraktera varav lokaler cirka 9 % och bostäder 37 %.
 - Förhandling pågår för flertalet av återstående lokaler.
 - Vissa studentbostäder, dubletter, kan ha en svagare marknadsposition än traditionella studentrum.
- En viktig förutsättning för framtiden är att Skrapan uppnår förväntningarna om att bli ”Söders i särklass mest attraktiva galleria för livsstilsshopping”.
 - För att uppnå hög attraktivitet torde krävas en mycket aktiv förvaltning.

Externa värderingar och analyser

- Cushman & Wakefield och DTZ har genomfört värderingar av fastigheten.
 - Båda företagen bedömer att fastigheten, trots blandad användning, kommer att ha en god marknadsposition på fastighetsmarknaden.
 - Bedömda värdenivåer är cirka 1 450 miljoner kronor vilket innebär en marginal jämfört med aktuell slutprognos för grundinvestering.
- Nordplan och Centrumutveckling har bedömt marknad, konkurrens och hyror för galleriadelen i projektet.
 - Nordplan verifierar huvudsakligen Centrumutvecklings bedömningar.
 - Avkastningsanalysen har successivt anpassats efter erfarenheter från uthyrningsarbetet.
 - Butikskonceptet är anpassat för Södermalm och delvis nytt. Centrumutveckling poängterar behovet av aktiv förvaltning.

Bedömning av risker

Förändringar i avkastningsanalyser

- I projektchefens rapportering till kommande styrelsemöte framgår att ny avkastningsanalys genomförts vilken vi inte tagit del av.
- Bland förändringar från ursprunglig analys kan noteras
 - Ökad uthyrningsbar area
 - Något högre hyra för butiker och bostäder
 - Högre hyra för kontor och garage
 - Något högre driftskostnader
 - Högre investering
 - Högre investerings- och stimulansbidrag
 - Lägre räntebidrag
 - Lägre kalkylränta
 - Lägre direktavkastningskrav vid restvärdeberäkning
 - Högre internränta genom högre restvärde

Vår bedömning

- Förändringar i avkastningsanalysen kan sammanfattas som ökat driftnetto, högre grundinvestering och ökat marknadsvärde.
- Driftnetto, exklusive räntebidrag, i relation till summan av ingångsvärde och investering minskade från 6,2 % till 5,9 % i avkastningsanalyser mars 2005 och november 2006. I projektchefens rapportering till styrelsen, februari 2007, har ursprunglig nivå åter uppnåtts.
- Projektet har i denna del inte motsvarat förväntningarna vid investeringstillfället då ökade investeringar inte har balanserats av motsvarande ökning av driftnetto.
- Den fortsatt starka fastighetsmarknaden har gjort att fastighetens bedömda marknadsvärde efter färdigställande ökat. Två oberoende värdebedömningar är väl i linje med projektets bedömda värde i avkastningsanalysen.
- Använt avkastningskrav är nu i linje med de externa värderarnas bedömningar. Beräknad investeringsvinst för Svenska Bostäder har därmed koppling till utvecklingen på fastighetsmarknaden.
- Genom att Svenska Bostäders avkastningskrav nu är i linje med marknaden i övrigt kommer eventuella försämringar på marknaden att reducera investeringsresultatet. I känslighetsanalysen framgår att en ökning av direktavkastningskrav vid restvärdeberäkning och kalkylränta med 0,5 procentenheter vardera mer än halverar investeringsresultatet i avkastningsanalysen.

Avsnitt 4

Identifierade riskområden i grundinvesteringen

Kalkyleringsmetodik

Nuvarande situation

- Kalkylering under produktionsskedet avser främst tillkommande arbeten i underentreprenörernas fastprisentreprenader. Målsättningen är att överenskomma om fast pris. Om det inte är möjligt kalkyleras tilläggsarbetena på de i huvudkontraktet upptagna a'-priserna alternativt tillämpas löpande räkning.
- Redovisade kalkyler kontrolleras av bygglledning som i vissa fall överlåter åt extern kalkylkonsult att kontrollera överlämnade kalkyler.
- Hyresgäst Anpassningar och programändringar beräknas uppgå till 92 miljoner kronor, vilka tillsammans med ökad indexuppräknings, 18 miljoner kronor och kostnader till följd av försenat bygglov, 20 miljoner kronor, uppgår till totalt 130 miljoner kronor. Projektledningen har begärt budgettillägg för dessa arbeten.
- Det finns ingen översiktlig redovisning av orsaker till ändrings- och tilläggsarbetena.. Det går därför inte att enkelt fastställa vad huvudorsaken är till ändrings- och tilläggsarbetena.

Identifierade risker

- Hittills godkända ändrings- och tilläggsarbeten uppgår till en betydande andel av ursprungligen tecknade entreprenadkontrakt. Då huvuddelen av underentreprenadarbetena är upphandlade tvingas projektledningen att förhandla och beställa erforderliga tilläggsarbeten under pågående projekt, vilket innebär en svårare förhandlingsposition för beställaren. Denne har dock medvetet valt detta kontraktsupplägg då övriga fördelar övervägde jämfört med alternativa kontraktsformer bedömdes
- Säkerställande av slutkostnadsprognosen kan först ske då den totala omfattningen av ändrings- och tilläggsarbetena har fastställts.

Rekommendation till åtgärder

- Särskild uppföljning av orsaker till utförda ändrings- och tilläggsarbetena bör genomföras för att säkerställa att dessa är identifierade för återstående produktionsvolym.
- Särskild utredning av återstående ändrings- och tilläggsarbeten bör genomföras för att säkerställa kalkylantaganden.

Projektering

Nuvarande situation

- All projektering är klar förutom delar av lokalerna och den projekteringsdel som berör hyresgäst Anpassning. Färdigställande av projekteringen är avhängig tidpunkten för ingående av hyresavtalen för de idag outhyrda lokalerna. Projektledningen gör bedömningen att de idag outhyrda lokalerna, i det fall de skulle vara outhyrda vid färdigställande tidpunkten, inte kommer att utgöra något hinder för att överlämna övriga uthyrda lokaler till hyresgästerna.
- Budgeterad kostnad för projekteringen uppgår till 85 miljoner kronor, exklusive hyresgäst Anpassning, och senaste prognostiserade kostnad uppgår till 110 miljoner kronor, inklusive hyresgäst Anpassning, varav 99 miljoner kronor (90%) är nedlagt.
- Kvaliteten i genomförd projektering anges i omfattningen av de ändrings- och tillägsarbeten som hittills godkänts med hänsyn tagen till de ändringsdirektiv som utgått från beställaren.
- Då vi saknar en totalsammanställning över dessa arbeten kan vi ännu inte uttala oss i vilken omfattning de ökade kostnaderna är att hänföra till egna brister i projekteringen och i vilken omfattning dessa brister påverkar risk- och osäkerhetsbedömningen i återstående arbete.
- Andel projekteringskostnader beräknat på den totala prognostiserade entreprenadsumma exklusive fasta kostnader uppgår till 16 % vilket tyder på omfattande projekteringsarbete.

Identifierade risker

- En omständighet som påverkar projekteringen är att de projekteringshandlingar som ingick i ursprungligt förfrågningsunderlag enligt projektledningen inte var fullständiga och detaljprojekterade för gallerian och allmänna utrymmen. Vi har inte haft möjlighet i detalj utreda på vilket sätt dessa framtida förväntade tillägg redovisades i ursprungligt förfrågningsunderlag och konsekvenserna med den uppdelade projekteringen.
- En stor del av arbetet under kommande månader utgörs av installationsarbete. Installationerna är upphandlade på fast pris. Störningar under montageskedet till följd av brister i projekteringen och hinder på arbetsplatsen kan leda till kompensationskrav från underentreprenörer.

Rekommendation till åtgärd

- Analys av redovisade ändrings- och tillägsarbeten bör genomföras för att utröna i vilken utsträckning projekteringsbrister är orsak till dessa tillägsarbeten. Utifrån analysen bör en bedömning av i vilken utsträckning fortsatta ändrings- och tillägsarbeten kan påräknas med anledning av risk för ofullständiga projekteringshandlingar.

Byggnadsprogram

Nuvarande situation

- Kvaliteten och graden av detaljering i byggnadsprogrammet under upphandlingsskedet är avgörande för i vilken utsträckning byggherren senare tvingas utfärda tilläggsbeställningar under detaljprojekterings- och produktionsskedet. Ändringar i byggnadsprogrammet under de senare skedena medför ofta högre kostnader än om det slutliga utförandet ingår i ursprungligt förfrågningsunderlag. Enligt projektledningen var byggherren medveten om att ursprungligt förfrågningsunderlag för den kommersiella delen var översiktligt och sannolikt skulle genomgå stora förändringar och kompletteringar under det fortsatta projekteringsskedet. Tillkommande kostnader för hyresgäst Anpassningar avseende denna del kunde därför förväntas.

Identifierade risker

- Projektledningen gör bedömningen att framtida ändringar i byggprogrammet endast kommer att omfatta de lokaler som idag är outhyrda och där den slutliga utformningen fastläggs i hyresavtalet. Eventuella ändringar fram till färdigställande i byggprogrammet bör därmed inte påverka prognostiserad kostnad i avgörande utsträckning.

Entreprenadavtal

Nuvarande situation

- Den aktuella avtalstypen, samverkansentreprenad/utförandeentreprenad, valdes för att möjliggöra tidig byggstart baserad på systemhandlingar och därmed säkerställa färdigställande inom planerad tidplan.
- Kontraktet är uppdelat i en fast, 60 miljoner kronor och en rörlig del, 363 miljoner kronor, totalt 423 miljoner kronor samt möjlighet till bonus. Rörlig del i anbudskalkylen är en kalkylerad kostnad. Skanska kommer att ersättas för samtliga redovisade kostnader.
- I avtalet finns inget takpris angivet och därmed begränsning av slutlig reglerad avtalssumma förutom att viss del av avtalad bonus vid överskridande av godkänt riktpreis inte kommer att utbetalas. Då det totala bonusbeloppet är begränsat till maximalt 9 miljoner kronor är riskerna för entreprenören med kontraktet begränsade utöver entreprenörens anseende vid stor avvikelse från anbuds- och avtalsbeloppet.
- Fastprisdelen regleras under förutsättning att den rörliga riktkostnaden ligger över eller under riktpreiset med +/- 15 %. Eftersom den rörliga kostnaden kommer att överstiga den budgeterade rörliga kostnaden med mer än 15 % kommer den fast delen att justeras enligt entreprenadavtalet. I slutkostnadsprognosen har justering av fastpris delen kalkylerats.

Identifierade risker

- Entreprenadavtalet är ett löpande räkningsavtal där beställaren ansvarar för den slutliga totala redovisade entreprenadkostnaden. Beställaren övertar i denna form en större del av risken än i exempelvis fast pris avtal men har samtidigt större möjlighet att styra entreprenaden genom aktiv projektledning. Av under-entreprenörsandelen är dock cirka 80 % upphandlad på fastprisavtal.
- Prognostiserad slutkostnad för byggnadsentreprenaden efter avdrag för sidoentreprenader men inklusive index och risk har ökat med 243 miljoner kronor från 481 miljoner kronor till 724 miljoner kronor enligt prognos dec-2006. Ökningen innehåller kostnader för hyresgäst Anpassning, programändringar, ökat index och försenat bygglov med 130 miljoner kronor. Ökningen blir efter reduktionen för nämnda programändringar 113 miljoner kronor. Kostnadsökningen förklarar projektledningen med att ursprungligt förfrågningsunderlag för den kommersiella delen baserades på översiktliga systemhandlingar. Av kostnadsuppföljningen framgår inte hur stor andel av de ökade kostnaderna som är att beteckna som antingen byggprogramförändringar, projekteringsförändringar eller brister i anbuds- och produktions-/kalkyl. Vid kalkylering av slutkostnaden är det väsentligt att bedöma om och i vilken utsträckning dessa hittills fastställda kostnadspåverkande faktorer kan komma att påverka återstående produktion.
- Kontraktet förutsätter att beställaren har erforderliga, kompetenta resurser tillgängliga för att motsvara de åtaganden som följer på kontraktskonstruktionen. Om inte beställaren vidmakthåller dessa bygglämningsuppgifter finns risk att erforderlig kostnadskontroll och styrning av entreprenören inte upprätthålles vilket kan leda till högre produktionskostnader än prognostiserat.

Produktionskostnader

Nuvarande situation

- Godkänd budget uppgår till 970 miljoner kronor och är uppdelad i byggnadsarbeten inkl index, 690 miljoner kronor samt byggherrekostnader inkl risk/reserv om 280 miljoner kronor.
- Prognostiserad total slutkostnad enligt prognos från 2006-12-01 uppgår till 1 100 000 miljoner kronor varav 534 miljoner kronor (49%) var fakturerat i oktober 2006. Byggnadskostnaden utgör 786 miljoner kronor och byggherrekostnaden uppgår till 304 miljoner kronor.
- I beloppet för investeringsbeslut ingår index med 40 miljoner kronor och en reserv om 28 miljoner kronor. Indexbeloppet antas till största delen vara fördelat på byggnadsentreprenaden. Reserven anges till 9,9 miljoner kronor i prognosen för slutkostnad.
- Kostnadsökningarna avser samtliga i budgeten ingående kostnadselement där den största kostnadsökningen avser den kommersiella delen. Projektets area, funktioner och förhållandet mellan dessa har enligt projektledningen inte förändrats mer än + 1000 m², därför bör projektförändringarna vara hänförliga till detaljutformningen av projektet och hyresgäst Anpassningar. Samtliga parter var införstådda under anbudsskedet med att handlingarna skulle genomföras och kompletteras under det inledande projektskedet.
- Byggnadsentreprenaden upphandlades från Skanska till totalt 423 miljoner kronor. Efter justering för index och risk uppgår kalkylerad entreprenadkostnad till 481 miljoner kronor vid upphandlingstidpunkten. Prognostiserad slutkostnad för denna entreprenad uppgår till 724 miljoner kronor inklusive risk. Ökningen uppgår till +243 miljoner kronor. I slutkostnadsprognosen ingår hyresgäst Anpassningar, programändringar, ökat index och kostnad för försenat bygglov med 130 miljoner kronor.
- Ökningen exklusive ovan programändringar om 130 miljoner kronor uppgår till 113 miljoner kronor.
- Projektledningen hänvisar till att entreprenaden för de kommersiella delarna baserades på översiktliga systemhandlingar.
- Projektledningen bedömer att hyresgäst Anpassningarna och programändringar uppgår till 92 miljoner kronor, ökad index, 18 miljoner kronor och försenat bygglov, 20 miljoner kronor. Totalt uppgår dessa budgetförändringar till 130 miljoner kronor.

Produktionskostnader, forts.

Identifierade risker

- Förändringarna i och avsaknaden av, en heltäckande översiktlig, jämförande, periodiserad redovisning av kostnadsutvecklingen indikerar att det kan finnas risk och osäkerhet i redovisade och rapporterade prognoser.
- Kostnadsutvecklingen för samtliga i projektet ingående kostnads-element uppvisar avvikelser mot budget. Kostnadsökningen har accelererat framförallt under andra halvåret 2006.
- Avtalet med Skanska är ett löpande räkningsavtal utan tak för den egenproducerade delen cirka 20 % innebär förhandlingarna under pågående projekt en risk för beställaren då denne saknar alternativ till entreprenören.
- Övrig del, cirka 80 %, är underentreprenörer upphandlade på fastpris, där kvaliteten i förfrågningsunderlaget är avgörande för möjligheterna att erhålla tillägg under produktionsskedet.
- Förhandlingar om tilläggsarbeten i den omfattning som förekommer i projektet innebär en risk för ökade kostnader då styrkeförhållandet mellan beställare och entreprenör är till fördel för den sistnämnde. Avtalen måste dessutom förhandlas under tidspress vilket ytterligare ökar risken.
- Den ökade produktionsvolymen innebär högre omsättning per tidsenhet. Vi beräknar återstående produktionstakt till i genomsnitt cirka 40 miljoner kronor per månad.

Rekommendation till åtgärd

- Aktiv medverkan från projektledningen vid förhandlingarna mellan Skanska och underentreprenörer.
- Eftersom merkostnaderna inte endast är att hänföra till hyresgäst Anpassningar föreslår vi att det säkerställs att kalkyleringen av återstående produktionsvolym har tagit hänsyn till de osäkerheter som fastställts i producerat arbete och därmed säkerställer prognosen alternativt anger osäkerheten i föreliggande prognos.

Tidplan

Nuvarande situation

- Planerad tidpunkt för färdigställandet är 2007-07-05. Entreprenadavtalet ger entreprenören rätt till tidsförlängning vid exempelvis hinder för byggstart och utökad projektvolym. Projektledningen har informerat om att Skanska begärt förlängning av entreprenadtiden.

Identifierade risker

- Det finns idag inga reserver i prognosen för eventuella forceringskostnader.
- Det kan finnas risk att entreprenören avvaktar med att åberopa tidsförlängningsparagrafen till en senare tidpunkt för att erhålla beställning av forcering.

Rekommendation till åtgärd

- Projektledningen bör utifrån avtalet och aktuell prognos beräkna vilken total tidsförlängning som entreprenören enligt avtalet har rättighet att utnyttja eller begära kompensation för.

Underentreprenader

Nuvarande situation.

- Omfattningen av ändrings- och tilläggsarbeten har inneburit att beställaren varit tvungen att genomföra förhandlingar med underentreprenörer efter det att huvudavtalet tecknats. En stor del av dessa tilläggsarbeten är att hänföra till hyresgästanpassningar , vilket var inplanerat vid tecknandet av avtalet med Skanska.
- Beställaren har full insyn och har möjlighet att påverka upphandlingen av underentreprenadkontrakt.

Identifierade risker

- Upphandlingsformen fastprisavtal förutsätter att upphandlingsunderlaget uppvisar hög kvalitet och att förutsättningarna för underentreprenader är tydligt specificerade för att undvika att tilläggskrav under produktionsskedet för exempelvis brister i projekteringsunderlaget eller störningar och hinder vid genomförandet av arbetena.
- Återstående arbete består till stor del av installationsarbete med en tidplan utan glapp och där störningar kan få stora konsekvenser såväl tidplan som prognostiserade slutkostnader.

Material/arbetskraftskostnad

Nuvarande situation

- I den rörliga kostnaden ingår dels av Skanska utfört eget arbete dels underentreprenörernas arbete. Beställaren kommer för egenregi arbetet att betala den verkligt debiterade kostnaden för material och arbete.
- I underentreprenadavtalen har entreprenören inkluderat sina riskpålägg och indexutveckling i sina kalkylerade kostnader som således ingår i fastprisavtalet. Beroende på entreprenörens antagande om kostnadsutvecklingen kan beställaren göra en "vinst eller förlust" på denna del av entreprenaden. Vid ändrings- och tilläggsarbeten kommer entreprenören för underentreprenadarbeten normalt att erhålla full kostnadstäckning för eventuella kostnadsökningar.

Identifierade risker

- Den delen av återstående arbeten som inte är säkrat genom fastprisavtal eller överenskomna ändrings- och tilläggsarbeten kan komma att påverkas av förekommande prisökningar.
- Byggmaterialbranschen har enligt uppgift svårigheter att leverera material i rådande högkonjunktur vilket kan få negativa konsekvenser för projektet.
- Eventuella konflikter på arbetsmarknaden i samband med förestående avtalsförhandlingar utgör en ytterligare risk.

Avsnitt 5

Identifierade riskområden i löpande uppföljning och kontroll

Projektplan

Nuvarande situation

- För projektet finns särskild utfärdad projektplan med tydliga anvisningar hur projektet ska genomföras.

Identifierade risker

- Vid utfärdande av genomarbetade instruktioner finns risk att projektplanen inte konsekvent kan följas i samtliga delar på grund av resursbrist. Avtalstypen löpande räkning ställer ökade krav på aktiv medverkan i styrningen av projektet.

Rekommendation till åtgärd

- Regelbunden uppföljning av projektledningens arbete med särskild inriktning på kritiska aktiviteter som upphandling, medverkan vid kontraktsförhandlingar och uppföljning.
- Säkerställ att samtliga involverade projektmedarbetare är införstådda med intentionerna i planen.

Projektstyrning

Nuvarande situation

- Projektledningen genomför styrningen med en begränsad personalstyrka. Dimensioneringen av denna har skett utifrån att entreprenören enligt avtalet lämnar full insyn i kontraktshanteringen.

Identifierade risker

- Typen av entreprenadavtal, löpande räkning, förskjuter en stor del av risktagandet på beställaren. Därmed kommer exempelvis produktivitetsrisker att övertas av beställaren.

Rekommendation till åtgärd

- Inför varje skede bör säkerställas att detaljerad riskinventering och analys enligt projekthandboken genomförs och redovisas. I arbetet med riskinventering bör samtliga ansvariga delprojektledare medverka.
- Prognostiserad slutkostnadsprognos bör innehålla särskild riskanalys med uppgift om hur kalkylerad risk fördelas och kommer behandlas i det fortsatta projektarbetet.