Granskning av investeringar och finansiering

Rapport

Järfälla kommun

KPMG AB

2019-04-11

Antal sidor 16

© 2019 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Järfälla kommun
Granskning av investeringar och finansiering
Rapport
2019-04-11

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning	2
2.1	Bakgrund	2
2.2	Syfte och granskningsfrågor	3
2.3	Avgränsning	3
2.4	Ansvariga nämnder/styrelse	3
2.5	Metod	4
2.6	Uppdragsansvar och kvalitetssäkring	4
3	Granskningens resultat	4
3.1	Kommunens exploateringsverksamhet	4
3.2	Beskrivning av projekt Barkarbystaden	5
3.3	Projekt Barkarbystadens organisation	7
3.4	Beskrivning av projekt Barkarbystadens processer	8
3.5	Beskrivning av riskhantering för projekt Barkarbystaden	9
3.6	Ytterligare specificering av projekt Barkarbystaden	10
3.7	Ekonomisk kalkyl för projekt Barkarbystaden	11
3.8	Ekonomiskt utfall och prognoser för exploateringsverksamheten i kommunen	12
3.9	Redovisning av intäkter	14
3.10	Systemverktyg, övrigt m m	14
3.11	Stockholmsöverenskommelsen	15
3.12	Kommentarer	15
4	Bedömning och rekommendationer	16

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Järfälla kommun
Granskning av investeringar och finansiering
Rapport
2019-04-11

1 Sammanfattning

KPMG har av Järfälla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska projektet Barkarbystaden och de investeringar och den finansiering som hör till detta projekt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Syftet med granskningen är att belysa och bedöma kommunens styrning och uppföljning av utbyggnaden av Barkarbystaden.

Efter genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer i syfte att ytterligare stärka styrningen och uppföljningen vad gäller utbyggnaden av Barkarbystaden:

- Kommunstyrelsen måste noga följa konjunkturens och marknadens utveckling och vad dessa innebär för kvadratmeterpriser m m. Detta är speciellt viktigt med tanke på den omfattande exploateringen i Barkarbystaden.
- Kommunstyrelsen måste löpande se över kalkyler, tidsplaner och riskanalyser vad gäller de olika exploateringsprojekten i Barkarbystaden. Vi bedömer det som viktigt att ta hänsyn till och även simulera förändrade villkor i både totalkalkylen liksom i de olika delkalkylerna. Kvalitetssäkring ska också ske av dessa. Förändrade tidsplaner har stor betydelse för budget och har även påverkan på likviditet och finansieringen av investeringarna.
- Kalkylerna påverkas även av trafik-, vatten- och andra miljöfrågor. Kalkylerna måste ta höjd för både ökade kostnader för byggnation och begränsningar i de ytor som kan exploateras.
- Kommunstyrelsen ska genomföra en tydligare statusrapportering vad gäller projektets olika delområden/etapper varje månad än vad som för närvarande är fallet.
- Vi ser det som nödvändigt att kommunen implementerar ett ändamålsenligt systemstöd för styrning, ledning, kalkylering, efterkalkylering och återrapportering av större exploateringsprojekt som Barkarbystaden och Veddesta. Vid möte med kommunledningen och projektledare för Barkarbystaden 2019-03-28 framkom att ett verktyg är under framtagande i systemet Hypergene. Vi rekommenderar att detta arbete ges högsta prioritet.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Järfälla kommun växer snabbt. I Barkarbystaden planeras för ca18 000 nya bostäder och ca 10 000 nya arbetsplatser. I Veddestaområdet planeras för ca 10 000 nya bostäder. Ny tunnelbana byggs, delfinansierad av kommunen. Som del av en större överenskommelse har kommunen erhållit mark. Den stora inflyttningen leder även till behov av nya förskolor och skolor samt äldreboenden m m.

I en grov kalkyl har kommunen bedömt att Barkarbystaden kommer att kunna generera inkomster på ca 11 miljarder kr och utgifter på ungefär samma nivå. Inkomsterna kommer främst från markförsäljningar och utgifterna avser framför allt investeringar i infrastruktur.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Den totala ekonomiska kalkylen påverkas av marknadspriser för mark och byggentreprenader, marknadsräntor, miljöfrågor och omfattningen på utbyggnaden med mera. Ekonomin för enskilda år påverkas av bland annat takten i utbyggnaden.

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys för 2018 bedömt att risken för osäkerhet i ekonomin är stor och att en granskning bör göras av kommunens styrning och uppföljning av utbyggnaden av Barkarbystaden.

2.2 Syfte och granskningsfrågor

Syftet med granskningen är att belysa och bedöma kommunens styrning och uppföljning av utbyggnaden av Barkarbystaden.

Inom ramen för det övergripande syftet avses följande frågor att besvaras:

- Hur ser det totala projektet ut idag? Vilka områden är detaljplanerade, vilka återstår att detaljplanera?
- Hur är projektet indelat i etapper och hur ser tidplanerna ut för respektive etapp?
- Har större justeringar gjorts jämfört med tidpunkten för överenskommelse om tunnelbana? Markområden som tillkommit eller fallit bort? fördelning på hyresrätter och bostadsrätter?
- Hur ser den totala ekonomiska kalkylen ut idag? Vilka är inkomsterna, vilka är utgifterna och när förväntas de inträffa? Hur ser kassaflödet ut och hur ser framtida resultaträkningar ut?
- Finns en uppdaterad riskanalys som beaktar upp- och nedgångar i priser och räntor?
- Hur ser läget ut för de större miljöfrågor som kan påverka utbyggnaden, såsom saneringsbehov av mark, vattenskydd och påverkan från vägtrafik?
- Hur ser organisationen för utbyggnaden av Barkarbystaden ut inom kommunen och hur är ansvaret fördelat vad gäller markförsäljningar och investeringar i infrastruktur samt samhällsfastigheter?
- Finns tillräckliga personella resurser?
- Hur följer kommunen ekonomin i helheten respektive i delprojekt?
- Vilket systemstöd används för styrning och uppföljning?

2.3 Avgränsning

Granskningen har utgått från de förhållandena som är kända vid granskningstidpunkten 2018-2019.

2.4 Ansvariga nämnder/styrelse

Nämnder som berörs av granskningen är Kommunstyrelsen, Miljö- och bygglovsnämnden samt Tekniska nämnden.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

2.5 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Intervjuer med ansvariga tjänstemän.
- Insamling av projektbeskrivning/ar, avtal, kalkyler och andra relevanta handlingar.
- Insamling av ekonomisk information.
- Analyser.
- Skriftlig och muntlig avrapportering.

2.6 Uppdragsansvar och kvalitetssäkring

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens faktainnehåll. Bo Ädel har stått för KPMGs interna kvalitetsgranskning av rapporten.

3 Granskningens resultat

3.1 Kommunens exploateringsverksamhet

I Järfälla kommun finns styrgrupper för olika verksamhetsområden, bl a finns en styrgrupp avseende exploatering.

I styrgruppen avseende exploatering följs exploateringsområde för exploateringsområde utifrån respektive projekts tidshorisont, praktiska aspekter samt ekonomi. I styrgruppen ingår bl a exploateringschef och olika projektledare. En väsentlig fråga när det gäller exploateringsprojekt är när intäkterna kommer.

Den ekonom som ansvarar för kontroll och uppföljning av kommunens exploateringsverksamhet har regelbunden kontakt med de personer som arbetar med de olika exploateringsprojekten i kommunen. Detta gäller främst med de olika projektledarna. Månadsuppföljningar sker nästan varje månad. Det finns en målsättning om att exploateringsverksamheten i kommunen inte får gå med förlust något enskilt år.

För kommunens exploateringsverksamhet finns prognoser som sträcker sig fram t o m 2022. Uppdelning har skett avseende drift (omsättningstillgång) och investeringar (anläggningstillgång) enligt nedan:

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Mnkr	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Summa
Drift (omsättningstillgång)					
Intäkter	738,4	828,9	909,5	887,9	3364,7
Kostnader	-58,0	-33,2	-37,4	-35,7	-164,3
Nettointäkter, drift	**680,4**	**795,7**	**872,1**	**852,2**	**3200,4**
Investeringar (anläggningstillgång)					
Inkomster	55,7	81,4	151,8	52,4	341,3
Utgifter	-665,3	-749,9	-548,2	-371,4	-2334,8
Nettoutgifter, investering	**-609,6**	**-668,5**	**-396,4**	**-319,0**	**-1993,5**
Summa exploateringsnetto	**70,8**	**127,2**	**475,7**	**533,2**	**1206,9**

3.2 Beskrivning av projekt Barkarbystaden

Ett av den nya majoritetens vallöften var att "bromsa" byggandet i Järfälla kommun. I och med detta kommer en översyn/revidering av hela det s k influensområdet från tunnelbanans sträckning att ske. Framtida projekt inom det s k influensområdet är ev lokalisering av Försvarsmaktens högkvarter (förstudie ska göras), det s k Kilenkrysset (där tanken är att många företag ska flytta in), planering av nytt sjukhus (Hemsö tillsammans med Capio), ytterligare arbetsplatser, bygge av bro över motorvägen d v s E18 samt det s k Barkarby Science där olika tekniska lösningar ska testas genom att olika företag samverkar. Barkarby Science handlar om att få in innovationer i kommande områden som ännu inte är byggda. Exempel på företag/organisationer som deltar i denna samverkan är EON, NCC, Atrium Ljungberg, Scania, Kungliga Tekniska Högskolan, Södertörns högskola, Järfällahus samt Järfälla kommun.

Projektet Barkarbystaden består egentligen av två olika projekt, själva Barkarbystaden och även det s k Veddestaområdet. I Barkarbystaden ska ca 18 000 st bostäder byggas och i Veddestaområdet (befintligt verksamhetsområde) planeras för ca 10 000 st bostäder.

Kalkylen för Barkarbystaden har sitt ursprung från 2016, men denna uppdateras löpande. Grovt gäller att intäkter och kostnader ska uppgå till 11 miljarder kronor vardera. Marken där Barkarbystaden byggs ägs av Järfälla kommun, medan marken i Veddestaområdet ägs av många privata fastighetsägare. Det finns ett långsiktigt mål om att de bostäder som byggs i Barkarbystaden och i Veddesta ska ha en fördelning på 30 % hyresrätter och 70 % bostadsrätter. I samband med granskningstillfället byggs för tillfället ca 50 % hyresrätter och ca 50 % bostadsrätter. Detta eftersom en marknadsmässig nedgång inträffat under 2017-2018. Nya ägandeformer kan bli aktuella längre fram.

I nuläget är fokus på arbetsplatsutveckling och kommunen har försökt att styra mot mer arbetsplatser och färre bostäder. I samband med intervjuerna görs bedömning att kommunen har god kompetens vad gäller markutveckling. De fem s k ankarbyggherrar som är del i projektet bidrar i sin tur med kompetens och erfarenhet redan i detaljplaneetapperna. De har option på vissa delar sedan vad gäller de olika delområdena/etapperna. I samband med granskningstillfället framgår att det finns ett behov med en tydligare statusrapportering för varje delområde/etapp varje månad.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

De ekonomiska förutsättningar som gäller för projekt Barkarbystaden är:

- Stockholmsöverenskommelsen innebär att ca 1 000 lägenheter per år behöver färdigställas från 2019.
- Budgeten ska vara i balans över tid och helst varje år (cash-flow).
- Intäkterna från marken ska täcka kostnaderna för utbyggnad av gator, parker med mera.
- Överskottet ska täcka kommunens bidrag till tunnelbanan, utbyggnad av skolor och andra samhällsfastigheter med mera.
- Bidrag till kommunens medfinansiering av tunnelbanan tas ut av privata fastighetsägare (främst i Veddesta).

De stadsutvecklingsprinciper som tillämpas i projektet innebär en hög exploateringsgrad och dessutom stadskvaliteter. Följande kommer att vara karaktäristiskt:

- Tät kvartersstruktur.
- Stråk med stor orienterbarhet och tydliga kopplingar till omgivande stadsdelar.
- Blandade verksamheter och upplåtelseformer.
- Levande och transparenta bottenvåningar. Handel på gator med stora flöden.
- Tydlig gräns mellan allmän plats och kvartersmark (slutna kvarter, ”kajer mot det gröna”).

För markutvecklingen gäller följande:

Flexibla detaljplaner med lång hållbarhet

- Låser användningen vad gäller exploateringsgrad och gräns offentligt/privat
- Vad gäller utformningen regleras kvalitet och detaljer i avtal

Markanvisningar

- Det finns s k ankarbyggherrar under planarbetet
- Majoriteten av anvisningarna sker då planen är färdig
- Marktilldelning sker ”just-in-time” (140 kvarter kommer att färdigställas under 20 år)
- Tävlingar sker vad gäller pris, kvalitet, hållbarhet m m
- Direktanvisningar sker där det är motiverat
- Det ska vara en kort process mellan markanvisning och köpeavtal
- Bygglovshandlingar biläggs köpeavtalet

Genomförandeplanering

- Utbyggnad sker på flera fronter
- Det är tydligt avgränsade etapper
- Utbyggnad av infrastruktur sker ”just in time”

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Vad gäller användande av s k ankarbyggherrar är syftet att sätta exploatörsögon på planarbetet. Detta utifrån bl a ekonomisk genomförbarhet och konsekvenser av kommunens kravställande. Ankarbyggherrarnas roll är bl a att stödja kommunen i planarbetet, deltar i utredningar (s k second opinion), eventuellt ha uppdrag att driva egna utredningar samt eventuellt ha uppdrag att djupdyka i enskilda kvarter. Ankarbyggherrarna tilldelas sedan ett specifikt kvarter när planen närmar sig genomförande.

3.3 Projekt Barkarbystadens organisation

Vad gäller projektets organisation är det ungefär samma organisation som vid den granskning som skedde avseende revisionsår 2017. Då det varit ett något bättre rekryteringsläge det senaste året jämfört med tidigare har fler erfarna projektledare anställts. Detta har medfört att antalet konsulter minskat. Tidigare har kommunen erfarit vissa utmaningar i att få tag på erfarna handläggare/projektledare.

Det finns en styrgrupp för projektet som träffas 2-3 gånger per termin. Styrgruppen leds av kommundirektören och samtliga förvaltningschefer ingår i styrgruppen. Projektets ledningsgrupp träffas en gång i veckan. I ledningsgruppen ingår projektchef, biträdande projektchef projektutveckling, biträdande projektchef projektgenomförande samt ansvarig tjänsteman avseende detaljplaner. Till ledningsgruppen är även en strategisk stab knuten. I den strategiska staben ingår:

- Ekonomicontroller
- Etableringssamordnare
- Kommunikations- och marknadsansvarig
- Kvalitetsansvarig
- Miljö- och hållbarhetsansvarig
- Tidsplanecontroller
- Verksamhetsansvarig

De olika delprojekten/etapperna delas in i s k utvecklingsprojekt och s k genomförandeprojekt. Det finns biträdande projektchefer för dels projektutveckling och dels projektgenomförande. Inom varje delprojekt vad gäller de olika utvecklingsprojekten finns bland annat en projektutvecklare (projektledare), projektgenomförare och planarkitekt. På motsvarande sätt finns det för de olika genomförandeprojekten bland annat en projektgenomförare (projektledare), projektutvecklare samt planarkitekt. För de olika utvecklingsprojekten och genomförandeprojekten finns det gemensamma stödfunktioner i form av bl a:

- Avfall
- Belysning
- Bygglov
- CAD-samordning
- Dagvatten

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

- Drift & underhåll
- Gatuutformning
- Juridik
- Kalkyl
- Ledningssamordning
- Miljö
- Landskap
- Projektadministration
- Projekteringsledning
- Trafikplanering
- Upphandling
- VA

Även en del övriga möten hålls vid behov eller beroende på i vilken fas de olika delprojekten/etapperna befinner sig i. Syftet är alltid att driva respektive projekt framåt. De olika faserna som ingår i samband med drivande av exploateringsprojekt är **1. Plan 2. Exploatering** och **3. Anläggning**. Respektive projektledare rapporterar löpande till projektets ledningsgrupp. Det finns en tidsplan för varje delområde/etapp som ingår i projekt Barkarbystaden. I samband med granskningstillfället framgår att man ligger i fas utifrån tidsaspekten.

Det är väsentligt att respektive projektledare noga bevakar avvikelser av olika slag (praktiska, tidsmässiga och ekonomiska) då de olika etapperna/delområdena är beroende av varandra. Till viss del är tidsplaneringen kopplad till s k CAD-system (Computer Aided Design). Det förekommer att gemensamma upphandlingar görs vad gäller de olika delområdena/etapperna. Vid dessa upphandlingar är fokus på olika mervärden i form av t ex trygghet, genomförbarhet samt gestaltning/materialval.

I projekt Barkarbystaden 1 finns två kontorskvarter, det s k Kilenkrysset och även Lidls Sverigekontor. Inom Barkarbystaden 2 rinner Bällstaån, vilket innebär att olika lagstiftningar måste följas. Detta har föranlett arbete utifrån vattendom från Mark- och miljödomstolen. Ev kommer en handlingsplan att upprättas. Inom Barkarbystaden 2 ska även den s k Veddestabron (bro över järnväg och motorväg) stå färdig år 2021. I projekt Barkarbystaden 3 kommer kommunens markstrategi till fullo att utnyttjas utifrån kommunens bedömning.

Internt inom kommunen sker en avstämning av de olika delområdena/etapperna månadsvis och ibland veckovis.

Vad gäller utbyggnaden av samhällsfastigheterna håller lokalstrategen ihop detta arbete. Lokalstrategen ingår i den strategiska staben.

3.4 Beskrivning av projekt Barkarbystadens processer

Övergripande gäller följande processbeskrivning för planering och ekonomisk uppföljning kring projekt Barkarbystaden:

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

1. **Idé/behov**

2. **Förstudie** (innefattar bl a beskrivning och portföljhantering)

3. **Projektplanering**

4. **Genomförande** (innefattar bl a plan, exploatering, anläggning och avveckling)

Vad gäller skedesplaneringen finns det en fastställd exploateringsordning för de olika delområdena/etapperna. Detaljerad tidsplanering påbörjas efter att ett direktiv för kommande projekt fastställts. Parallellt med planarbetet påbörjas planering av områdets exploatering och planeringen resulterar bl a i en övergripande plan som beskriver i vilken ordning området ska bebyggas. Kvarter inom respektive område erbjuds sedan i planerad ordning till marknaden via tävlingar eller direktanvisning.

Byggande av gator, vägar, torg, parker m m baseras på den fastställda utbyggnadsordningen. Allt som ska byggas av Järfälla kommun delas upp och definieras som "anläggningsobjekt", vilka ska projekteras och byggas i en logisk ordning för att ytorna ska vara färdigställda innan kvarteren är klara för inflyttning. Alla objekt läggs in i ett IT-verktyg för tidsplanering och varje objekt ges datum för planerad start och färdigställande. Vid ev ändringar av exempelvis tid för försäljning och byggande inom ett kvarter, uppdateras tidsplanen för byggande av gator och vägar med målsättningar att anläggningar inte ska stå färdiga för tidigt och därmed försämra projektets ekonomi.

Befintliga kalkyler kopplas till anläggningsobjekten, vilket medför en möjlighet att utläsa den sammanlagda kalkylerade investeringskostnaden per kvartal eller år.

3.5 Beskrivning av riskhantering för projekt Barkarbystaden

Själva riskhanteringsprocessen i projektet kan beskrivas enligt följande:

1. **Riskanalys**
   För varje delprojekt/etapp inom projekt Barkarbystaden finns en riskanalys. Denna följs löpande upp under projektets gång (varje tertial) och utmynnar i en rapport. Vid projektets överlämnande/avslut finns en upprättad slutrapport kring riskuppföljningen.

   Syftet med riskanalysen är att identifiera och prioritera riskerna och även att planera åtgärder för att dämpa riskerna. Deltar gör bl a utvecklings-projektledare, genomförandeprojektledare, planarkitekt och även utvalda projektledare. Det handlar om att skapa förståelse för varandras prioriteringar och farhågor, skapa samsyn kring riskprioritering samt att tydliggöra och åskådliggöra ansvarsfördelning av åtgärder. De åtgärdsplaner som upprättas består av aktiviteter där ytterligare information om tid, ansvarsfördelning samt målvärde/verifieringsmetod framgår. En tydlig och transparent ansvarsfördelning av åtgärder bedöms som mycket viktig.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

2. **Förvaltning**
   En viktig del av förvaltningen är själva åtgärdsbevakningen d v s att säkerställa att riskåtgärder utförs. Under varje delprojekts/etapps gång sker en regelbunden kommunikation med ansvariga för riskåtgärder. Risklista och åtgärdsplan hålls aktuell genom en löpande uppföljning (sker månadsvis). Deltar gör utvecklingsprojektledare, genomförandeprojektledare samt planarkitekt. Rapportunderlag upprättas och syftet är att hålla ledningsgruppen medveten om riskstatus i de olika delprojekten. Dokumentationen innehåller bland annat beskrivning av höga risker och planerade åtgärder, åtgärdsstatus (genomförda, pågående och försenade) samt avgående eller tillkommande höga risker.

3. **Överlämningsrapport**
   Syftet med upprättande av överlämningsrapport är erfarenhetsåterföring avseende risker och åtgärder. Rapporten innehåller även förbättringsförslag kring riskprocess samt lista över kvarvarande risker och åtgärder. De som deltar vid upprättandet av överlämningsrapporten är utvecklingsprojektledare, genomförandeprojektledare, planarkitekt samt utvalda stödfunktioner.

För arbetet med riskhanteringen inom projekt Barkarbystaden har en ny roll/funktion skapats, Controller Risk. Controllern ansvarar för all riskhantering, stödjer projektledare och delprojektledare, rapporterar till projektchef, sammankallar alla möten och workshops avseende risk samt förser projektledare och delprojektledare med rapportunderlag.

3.6 Ytterligare specificering av projekt Barkarbystaden

Projektet kännetecknas av att det rör sig om en lång utbyggnadstid och att det ska vara en attraktiv och säker stad hela tiden. Totalt ska mellan 20 och 25 st etapper/delområden rymmas inom projektet. För närvarande finns det 10 st pågående detaljplaneetapper (byggande och planläggning). Det finns en tidsplan för varje deletapp när i tiden markanvisning respektive byggnation av kvarter ska ske. Det finns även prognoser över färdigställande av lägenheter i Barkarbystaden och Veddesta år för år. Även för det s k influensområdet finns prognoser över färdigställande av lägenheter.

Exempel på nuläge för olika etapper inom projekt Barkarbystaden:

Barkarbystaden I – Utbyggnad pågår. I området finns ca 2 000 lägenheter, handel och kontor samt även s k autonoma bussar. Etappen planeras färdigställas 2021.

Barkarbystaden II – Byggstart beräknas under 2019. Blir ca 1 000 lägenheter, dessutom hotell och kontor. I nuläget är fyra kvarter anvisade, ytterligare markanvisningar sker under 2019. Veddestabron kommer att stå klar 2021.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Barkarbystaden III – Byggstart beräknas under 2019, utbyggnadstiden blir ca 10 år. Blir ca 4 300 bostäder, dessutom en skola f-9. Detaljplan är antagen och i nuläget är tre kvarter markanvisade (Byggvesta, Botrygg och K2A/Credentia).

Barkarbystaden IV – Planerad byggstart 2019/2020. Denna etapp är Barkarbystadens "hjärta" och ska rymma ca 2 000 st bostäder. Området kommer att vara ett viktigt stråk för lokal handel med bl a 2 st större dagligvarubutiker. Detaljplanen kommer att antas 2019 och ett samordnat genomförande sker med t-banan.

Barkarbystaden fördelningsstation – Fördelningsstationen för el kommer att byggas av EON och Vattenfall och beräknas vara i drift 2021.

Veddesta I – Planerad byggstart är 2019. I detta område är Veidekke och Sagax stora fastighetsägare tillsammans med kommunen. Det rör sig om bra kontorsläge och ca 2 000 st bostäder kommer att finnas här. Området kommer att vara en kollektivtrafiknod med både pendeltåg, t-bana, bussterminal och fjärrtåg. Detaljplanen antogs 2018.

Veddesta II – Området kommer att innehålla sjukhus och äldreboende (anvisat till Hemsö). Sjukhuset beräknas står klart 2022/2023. Granskning av detaljplan skedde 2018 och detaljplanen kommer att antas 2019.

Veddesta III – Planerad byggstart är 2019. Området kommer att innehålla en multiarena (idrott, skidslinga, kultur, bostäder, kontor, hotell, handel, skola m m). Det rör sig om ca 150 000 kvm BTA och anvisning har skett till Serneke. Samråd kring detaljplanen skedde under hösten 2018 och detaljplanen kommer att antas 2019.

Veddesta IV – I området är Regio och Kungsleden markägare. Området kommer att innehålla mellan 600 och 800 bostäder. Detaljplanen kommer att antas 2019.

3.7 Ekonomisk kalkyl för projekt Barkarbystaden

Exploateringskalkylen är nedbruten på olika etapper och innehåller följande poster;

Kostnader
- Kostnader för iordningsställande av anläggningar på allmän plats (gator och parker).
- Kostnader för iordningställande av kvartersmark (saneringsåtgärder och grovschakt).
- Kostnader avseende utredningar.
- Byggherrekostnader, t ex kostnader för projektledning, kontroller, fastighetsbildning etc.

Intäkter
- Intäkter för försäljning av mark/byggrätter.

Totalkalkylen innehåller, utöver exploateringskalkylen, även kostnader för olika samhällsfastigheter (förskolor, skolor, äldreboenden etc) och infrastruktur (i huvudsak VA samt kommunens bidrag till utbyggnad av tunnelbanan). De samhällsfastigheter som kommunen bygger själv byggs inte inom Barkarbystadens projektorganisation utan av bygg- och miljöförvaltningen. Det är således bygg- och miljöförvaltningen som ansvarar för kalkylerna för dessa anläggningar.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Vad gäller kalkyler för enskilda etapper har kommunen gått på referensvärden och räknat ut nuvärden. Det bedöms som relativt svårt att bedöma kalkylernas realism då dessa löper många år framåt i tiden och att marknadsläget dessutom är osäkert. Referensvärdena ligger i nivå med nuvarande värden i samband med markförsäljning. Kommunen har dessutom tagit höjd för oförutsedda händelser. Kalkylerna bedöms som relativt försiktiga där intäkter inte överskattats och kostnader inte underskattats. De enskilda etapperna och därmed tillhöriga kalkyler justeras/uppdateras kontinuerligt. Kommunen försöker ta till vara tidigare kunskaper, erfarenheter och lärdomar.

Finansieringsfrågor och ekonomiska konsekvenser av fattade beslut är ständigt i fokus. Kommunstyrelsen fattar viktigare beslut och en faktor att ta i beaktande är att politiska önskemål kan i förlängningen påverka ekonomin. Den Stockholmsöverenskommelse som Järfälla kommun undertecknat medför att byggande ska ske i en extrem takt. Målsättningen är att hitta ramar som skapar trygghet etappvis, d v s en ekonomi i balans.

Mycket av kalkylerna grundar sig på schabloner som är aktuella längre fram i tiden. Schablonerna avser kvadratmeterpriser. Kommunen har räknat relativt lågt vad gäller markvärdet och försäljning sker av kvadratmeter s k ljus BTA avseende byggrätt. BTA står för bruttototalarea. Kvadratmeterpriset varierar beroende på om det rör sig om bostäder eller verksamhetslokaler som t ex kontor. Kvadratmeterpriser varierar också beroende på boendeform d v s om det rör sig om bostadsrätt eller hyresrätt. Markvärdena kommer att förändras över tid. Inför en värdering eller markförsäljning låter kommunen alltid göra en extern värdering. I samband med nya värderingar försäkrar sig kommunen genom s k indexering hur markvärdet ska förändras fram till försäljningsdagen.

Kommunen har i kalkylerna räknat med ett relativt lågt snittpris för byggrätterna per BTA; 7 000 kr för bostadsrätter, 2 600 kr för hyresrätter, 1 000 kr för kontor samt 3 500 kr för handel.

I samband med granskningstillfället framgår att markpriserna har stabiliserats. Markanvisningar sker per fast pris. Aktuella nivåer i Barkarbystaden 3 är ca 7 000 kr för bostadsrätter per BTA samt ca 3 000 kr för hyresrätter per BTA.

3.8 Ekonomiskt utfall och prognoser för exploateringsverksamheten i kommunen

Utfallet för kommunens exploateringsverksamhet och totala skattefinansierade investeringar har under perioden 2016-2018 (dvs hela kommunen, inte endast Barkarby) uppgått till:

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Markförsäljningar	*2016*	*2017*	*2018*	*Totalt*
Intäkter	386	166	172	724
Kostnader	-18	-21	-24	-63
	368	*145*	*148*	*661*
Investeringar infrastruktur				
Inkomster	64	33	36	133
Utgifter	-73	-80	-119	-272
	-9	*-47*	*-83*	*-139*
Övriga nettoinvesteringar skattefinansierade	-653	-567	-718	-1 938
Netto	**-294**	**-469**	**-653**	**-1 416**

Övriga investeringar kan i sammanhanget avse t ex förskolor, skolor, äldreboenden och andra s k samhällsfastigheter. Under perioden har således kommunens totala nettoinvesteringar överstigit vinsterna från markförsäljningar med totalt 1,4 miljarder kr.

Utfall och plan för den rena exploateringsverksamheten har utvecklats enligt följande de senaste åren (observera att övriga nettoinvesteringar inte ingår i tabellen nedan):

Mål och budget 2018	*Budget*	*Plan*	*Plan*	*2018-*
Drift (omsättningstillg)	*2018*	*2019*	*2020*	*2020*
Intäkter	813	1 409	947	3 169
Kostnader	-183	-68	-22	-273
	630	1 341	925	2 896
Investeringar (anl tillg)				
Inkomster	57	35	88	180
Utgifter	-524	-498	-345	-1 367
	-467	-463	-257	-1 187
Kassaflöde	163	878	668	1 709
Årsredovisning 2018	*Utfall*	*Plan*	*Plan*	*2018-*
Drift (omsättningstillg)	*2018*	*2019*	*2020*	*2020*
Intäkter	172	738	829	1 739
Kostnader	-24	-58	-33	-115
	148	680	796	1 624
Investeringar (anl tillg)				
Inkomster	36	56	81	173
Utgifter	-119	-665	-750	-1 534
	-83	-609	-669	-1 361
Kassaflöde	65	71	127	263
Skillnad	98	807	541	1 446

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

De senaste och kommande åren har kommunens investeringar varit väsentligt högre än markförsäljningarna. Förskjutningar i tiden leder även till att intäkter kommer senare än planerat och efter stora utgifter för infrastruktur m m, vilket kräver kapital. Kommunen har under de senaste åren avyttrat sin kapitalförvaltning och även utökat belåningen, för 2018 med drygt en halv miljard kr.

Det är av mycket stor vikt att kalkyler löpande upprättas och följs upp över Barkarbyprojektet.

3.9 Redovisning av intäkter

Vad gäller de intäkter som uppstår i projekt Barkarbystaden gäller följande:

- Intäkter från markförsäljning – intäktsförs i samband med tillträdet.
- Detaljplaneintäkter – fakturering sker kvartalsvis. När fakturan ställs ut sker intäktsföring. Plankostnadsavtalen reglerar vad kommunen kan fakturera för, men vanligtvis är det internt nedlagda timmar för detaljplanearbetet samt vidarefakturering av utredningskostnader.
- Investeringsbidrag – erhålls från privata byggbolag och intäktsföring av dessa sker enligt den s k matchningsprincipen (i samma takt som avskrivning sker på de olika anläggningarna). Detta avser den investering som görs i infrastruktur.
- Gatukostnadsersättning – kommer att bli aktuellt under 2019.

3.10 Systemverktyg, övrigt m m

Kommunen använder systemet Antura vad gäller redovisning och hantering av projekten. Det går även att göra tidsredovisning i systemet Antura. Kommunen har Raindance som ekonomisystem och som rapporteringsverktyg/beslutsstödsystem används Hypergene.

För projekt Barkarbystaden använder kommunen dessutom systemet Microsoft Power Projekt som bedöms som mer kraftfullt än Antura.

Vid revisionens möte 2019-03-28 med kommunledning och projektledning för Barkarby framkom att ett verktyg är under framtagning i systemet Hypergene för styrning och uppföljning av Barkarbyprojektet och andra stora projekt. Vi ser det som ytterst angeläget att detta utvecklingsarbete ges högsta prioritet.

Finans-/redovisningschef ansvarar för kassaflödesanalyser samt resultaträkningar med anledning av projekt Barkarbystaden. Arbetet sker genom s k scenariohantering, d v s hur kommunen ska gå vidare om olika typer av scenarion inträffar. Riskanalyser finns för olika delområden/etapper och uppföljning sker löpande av dessa riskanalyser.

Vattenfrågorna bedöms som viktiga, den delen av lagstiftningen bedöms har blivit tuffare. Klimatperspektiv, vikten av vattenrening och hur nederbörd påverkar är viktiga frågor. Det är Länsstyrelsen och Mark- och miljödomstolen som är tillsynsmyndigheter. Ev måste kommunen göra en handlingsplan vad gäller Bällstaån.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Övriga större miljöfrågor som kan påverka projektet och utbyggnaden är bl a pågående sanering av så kallad pfos på Barkarby flygfält. Detta ligger inom Barkarbystaden 3 och tidigare har en brandövningsplats legat på denna plats. Pfos betyder perfluoroktansulfonat och har funnits i brandsläckningsskum. Upphandling har skett av miljökonsult samt även av entreprenör som genomför själva saneringen.

3.11 Stockholmsöverenskommelsen

Vad gäller den s k Stockholmsöverenskommelsen hålls löpande samordningsmöten med FUT (Förvaltning för Utbyggd Tunnelbana) kring strategiska frågor. Enligt Stockholmsöverenskommelsen åtar sig Järfälla kommun eller genom annan markägare/bostadsexploatör att bygga ca 14 000 st bostäder i tunnelbanans influensområde fram till senast år 2030 med en genomsnittlig takt av 825 bostäder per år. Tunnelbanan planeras och byggs integrerat med stadsbebyggelsen. Byggstarten var 2018 och trafikstart beräknas bli 2024.

Det finns en styrelse som består av representanter från staten, Stockholms läns landsting samt de kommuner som är berörda, bl a Järfälla kommun. Styrelsen behandlar frågor såsom projektets omfattning och avgränsning, huvudtidplan, budget och prognoser för projektet samt andra frågor av stor vikt eller av väsentlig betydelse. Det finns vidare en styrgrupp som träffas var sjätte vecka där representanter från Stockholms läns landsting samt berörda kommuner ingår. Även en delprojektstyrelse finns. Denna träffas en gång i månaden och i denna ingår bl a representanter från FUT inom SLL, Trafikverket, Stockholms stad samt Järfälla kommun (projektledare för Barkarbystaden samt samhällsbyggnadschef).

Delprojektstyrelsen har mandat att fatta och verkställa beslut inom varje delprojekt så länge dessa beslut inte står i strid med projektet, delprojektavtal eller de ekonomiska ramar som fastställts för delprojektet. Det är Järfälla kommuns beslutande organ som beslutar om att detaljplaner ska antas.

Det finns även ett s k ekonomiråd som träffas två gånger per termin där representanter från FUT-SLL, Trafikverket samt berörda kommuner ingår. Vid ekonomiråden diskuteras bl a likviditetsfrågor, konsumentprisindexvärden etc. Även en kommunikationsgrupp finns.

3.12 Kommentarer

Vi gör bedömningen att Kommunstyrelsen noga ska följa konjunkturens och marknadens utveckling och vad dessa innebär för kvadratmeterpriser m m. Detta är speciellt viktigt med tanke på den omfattande exploateringen i Barkarbystaden.

Vi bedömer också att Kommunstyrelsen löpande ska se över kalkyler, tidsplaner och riskanalyser vad gäller de olika exploateringsprojekten i Barkarbystaden. Det är viktigt att ta hänsyn till förändrade villkor i både totalkalkylen liksom i de olika delkalkylerna. Kvalitetssäkring ska också ske av dessa. Förändrade tidsplaner har stor betydelse för budget och har även påverkan på likviditet och finansieringen av investeringarna.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Vi bedömer också att kommunen ska överväga att presentera en tydligare statusrapportering vad gäller de olika delområdena/etapperna varje månad än vad som för närvarande är fallet.

Vi noterar också att kommunen börjat använda system och verktyg som har mer fokus på kronologi och tidsföring avseende den tid som personalen lägger ned för de olika exploateringsprojekten, vilket vi bedömer som positivt. Ett exempel på ett sådant system/verktyg är Microsoft Power Project.

Vidare uppges att ett verktyg för styrning och uppföljning är under utveckling i systemet Hypergene, vilket vi ser som nödvändigt med hänsyn till storleken på och komplexiteten i exploateringsverksamheten.

4 Bedömning och rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer i syfte att ytterligare stärka styrningen och uppföljningen vad gäller utbyggnaden av Barkarbystaden:

- Kommunstyrelsen måste noga följa konjunkturens och marknadens utveckling och vad dessa innebär för kvadratmeterpriser m m. Detta är speciellt viktigt med tanke på den omfattande exploateringen i Barkarbystaden.
- Kommunstyrelsen måste löpande se över kalkyler, tidsplaner och riskanalyser vad gäller de olika exploateringsprojekten i Barkarbystaden. Vi bedömer det som viktigt att ta hänsyn till och även simulera förändrade villkor i både totalkalkylen liksom i de olika delkalkylerna. Kvalitetssäkring ska också ske av dessa. Förändrade tidsplaner har stor betydelse för budget och har även påverkan på likviditet och finansieringen av investeringarna.
- Kalkylerna påverkas även av trafik-, vatten- och andra miljöfrågor. Kalkylerna måste ta höjd för både ökade kostnader för byggnation och begränsningar i de ytor som kan exploateras.
- Kommunstyrelsen ska genomföra en tydligare statusrapportering vad gäller projektets olika delområden/etapper varje månad än vad som för närvarande är fallet.
- Vi ser det som nödvändigt att kommunen implementerar ett ändamålsenligt systemstöd för styrning, ledning, kalkylering, efterkalkylering och återrapportering av större exploateringsprojekt som Barkarbystaden och Veddesta. Vid möte med kommunledningen och projektledare för Barkarbystaden 2019-03-28 framkom att ett verktyg är under framtagande i systemet Hypergene. Vi rekommenderar att detta arbete ges högsta prioritet.

KPMG, datum som ovan

Bo Ädel

Certifierad kommunal yrkesrevisor
Auktoriserad revisor

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.