

Granskning av investeringsprocessen **Västerås stad**

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1 Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Syfte och revisionsfrågor	4
1.3 Ansvarig nämnd	4
1.4 Avgränsning	4
1.5 Genomförande	5
1.6 Kvalitetssäkring	5
2 Revisionskriterier	5
2.1 Kommunallagen	5
2.2 Årsplan inklusive investeringsplan.....	5
3 Investeringsprocessen	7
3.1 Framtagande och antagande av investeringsplan	7
3.2 Verksamhetsplan för strategiska exploateringsfrågor	8
3.3 Genomförande av investeringsplanen	9
3.3.1 Behovsanalys och planeringsskede	9
3.3.2 Projektering och genomförande	11
3.4 Riskanalyser.....	11
3.5 Uppföljning och åiterrapportering	11
3.6 Varför genomförs inte hela investeringsplanen?	12
4 Projektgranskning.....	12
4.1 Nya Lögarängsbadet.....	12
4.1.1 Underlag inför beslut om investering	13
4.1.2 Uppföljning	15
4.2 Nya resecentrum.....	15
4.2.1 Uppföljning	16
5 Sammanfattande bedömning	17
Källförteckning	20

Sammanfattning

EY har på uppdrag av stadens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av investeringsprocessen, med syfte att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en tillräcklig styrning, kontroll och uppföljning av investeringsprocessen.

Utifrån nämndernas rapporterade behov av större investeringar tar investeringsberedningen fram förslag till investeringsplan som beslutas av kommunfullmäktige. För framtagande av investeringsprioriteringarna har stadsledningskontoret tagit fram mallar och riktlinjer för hur prioritering av investeringsbehoven ska göras. Vi konstaterar dock att det inför beslut om investeringsplanen i fullmäktige inte biläggs något omfattande underlag rörande vilka konsekvenser prioritering eller nedprioritering av investeringar får för kommunens invånare. Utan detta underlag inför beslut bör kommunfullmäktige ha tämligen svårt att besluta om prioriteringar i investeringsplanen. I fallet Lögarängsbadet konstaterar vi också att initial kostnadskalkyl baserades på gamla priser. Vår bedömning utifrån dessa synpunkter är att kvalitetssäkring av underlag inför beslut bör förstärkas.

Genomförandegraden av investeringar som beslutats i investeringsplanen är låg. Vi konstaterar att det saknas tydlig styrning för planering och när olika investeringsprojekt ska lyftas in i investeringsplanen. För att möjliggöra ett större procentuellt genomförande av investeringsplanen krävs en bättre framförhållning i planeringsprocessen och investeringsbehoven behöver identifieras tidigare.

Uppföljningen av investeringsprojekt sker som regel inom ramen för ordinarie styrning. För större strategiska projekt som kommunstyrelsen ansvarar för tar styrelsen som regel särskilda beslut om hur uppföljning ska göras, vilket vi bedömer som positivt.

Vår sammantagna bedömning, utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning, är att kommunstyrelsen för investeringsprocessen i allt väsentligt tillser att verksamheten bedrivs i enlighet med antagna riktlinjer och rutiner samt att kommunstyrelsen i form av krav på uppföljning och rapportering av investeringsprojekt säkerställer en tillräcklig intern kontroll. Ett antal utvecklingsområden har dock identifierats.

Vi ger kommunstyrelsen följande rekommendationer i det fortsatta arbetet:

- ▶ Ange definition av ”större” investeringsprojekt, som är de investeringar som ska lyftas in i nämndernas egna investeringsprioriteringar.
- ▶ Tillse att tillräckligt underlag som möjliggör överlagda beslut finns inför beslut om investeringsplanen i fullmäktige, bland annat rörande vilka konsekvenserna för kommunens invånare blir om investeringen inte beslutas.
- ▶ Tillse att tillräcklig kvalitetssäkring sker av underlag inför beslut om investeringar, bland annat att bilagda kostnadskalkyler baseras på uppdaterade priser.
- ▶ Förtydliga planeringsprocessen och möjliggör tidigare identifiering av investeringsbehov, för att säkerställa att investeringar genomförs i tid.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Västerås stad växer vilket ställer krav på en välfungerande investeringsprocess. Årligen beslutas om en omfattande investeringsvolym till betydande belopp vilket får en påverkan på stadens ekonomi under många år framöver. Således är det av vikt att styrning, kontroll och uppföljning av investeringar fungerar väl.

Revisorerna har efter genomförd riskanalys beslutat att genomföra en granskning av investeringsprocessen.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en tillräcklig styrning, kontroll och uppföljning av investeringsprocessen.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns det dokumenterade riktlinjer och rutiner för styrning och kontroll av större investeringsprojekt och säkerställer kommunstyrelsen att dessa följs?
- ▶ Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?
 - ▶ Utgör beslutsunderlagen en bra grund för prioritering mellan olika projekt?
 - ▶ Innehåller beslutsunderlagen kalkyler med kostnader för investeringen samt effekter på kommande driftkostnader?
- ▶ Genomförs riskanalyser i tillräcklig omfattning?
- ▶ Säkerställer kommunstyrelsen en tillfredsställande genomförandegrad av beslutade investeringar?
- ▶ Säkerställer kommunstyrelsen/ansvarig nämnd en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt?

1.3 Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsens styrning, kontroll och uppföljning av investeringsprocessen.

1.4 Avgränsning

Granskningen avgränsar sig till investeringsprocessen, kommunstyrelsens övergripande ansvar för densamma samt fastighetsnämnden som ansvarig genomförare av de projekt som inom ramen för granskningen valts ut för granskning. Även ansvariga från beställarverksamheterna har intervjuats inom ramen för granskningen.

De två investeringsprojekt som valts ut för särskild granskning är Nya Lögarängsbadet samt Nya Resecentrum.

1.5 Genomförande

Granskningens genomförande baseras på dokumentstudier, intervjuer samt granskning av två pågående större investeringsprojekt.

Projektet har valts ut i samråd med kontaktrevisor Ulf Höglund.

Intervjuade funktioner samt granskade dokument framgår av källförteckningen.

1.6 Kvalitetssäkring

Rapporten är sakgranskad av de intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som har lämnat information. Skriftliga bekräftelser på att de intervjuade mottagit rapporten och givits denna möjlighet har inhämtats. All korrespondens kring faktakontrollen har arkiverats. Slutsatserna och bedömningarna ansvarar EY för.

2 Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer eller fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. Nedan beskrivs de revisionskriterier som ligger till grund för slutsatser och rekommendationer i granskningen.

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Årsplan 2017 inklusive investeringsplan

2.1 Kommunallagen

Av lagstiftningen framgår att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

2.2 Årsplan inklusive investeringsplan

I planeringsinriktningen för 2017 konstateras att investeringsberedningen behöver arbeta med en skarp prioritering av investeringsbehoven, samt att en gemensam investeringsplan ska tas för hela kommunkoncernen. För lokalsamordningsgruppen anges att jämförelser ska göras avseende lokaleffektivitet och lokalkostnader med särskilt fokus på kvalitetskrav vid nybyggnation av skolor, förskolor med mera samt boenden för äldre och personer med funktionsnedsättning.

Fullmäktige beslutade om årsplanen i juni 2016. Den anger förutsättningarna för kommande års verksamhet, finansiella och verksamhetsmässiga mål, prioriterade utvecklingsfrågor, driftbudget- och investeringsramar samt uppdrag till nämnder och styrelser. En komplettering av årsplanen beslutades i december 2016.

Årsplanen innehåller kommunens investeringsplan 2017-2020. Ramen för investeringar, som beslutades i december 2016, uppgår till 1 087,9 mnkr för 2017 och 4 561,4 mnkr för perioden fram till och med 2020. Detta är en ökning med 100 mnkr för 2017 jämfört med fullmäktiges ursprungligt beslutade investeringsplan från juni 2016.

Utökningen förklaras delvis av att den totala kalkylen för Lögarängsbadet har ökat från 370 mnkr till 410 mnkr. Ökningen beror på att det i den ursprungliga kalkylen inte hade gjorts någon prisjustering för perioden 2013-2019. Kalkylen byggde på en badutredning där priserna var beräknade i 2012 års priser. Utöver detta ingår även en buffert på 10 mnkr för oförutsedda händelser.

Ökningen i investeringsbudget med 100 mnkr förklaras även av objekt som finns med i 2016 års investeringsram men som inte genomförts under året och därför flyttats till 2017. Ca 40 mnkr av dessa objekt utgörs av äldreboenden.

Av tabellen nedan framgår investeringsbudget för 2017 per nämnd. I kolumnen längst till höger framgår storleken av nämndens investeringsbudget enligt plan 2017-2020. I tabellens sista rad anges projekt 3 B, av vilket Nya Resecentrum utgör en del.

Per nämnd (mnkr)	Investerings-	Investerings-
	budget	plan
	2017	2017-2020
Fastighetsnämnden	842,4	3 106,2
Tekniska nämnden (ordinarie)	93,7	351,2
Tekniska nämnden (strategiska)	53,2	415,4
Nämnden för idrott och friluftsliv	16,5	47,5
Kulturnämnden	0,5	1,3
Förskolenämnden	3,0	12,4
Grundskolenämnden	7,0	30,4
Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden	5,0	20,6
Skultuna kommundelsnämnd	1,0	4,0
Styrelsen för Västerås Vård och Omsorg	5,0	20,0
Styrelsen för Stöd, fritid och entreprenad	2,5	10,0
Styrelsen för Konsult och Service	48,0	192,0
Miljö- och konsumentnämnden	0,5	0,5
Kommunstyrelsen	7,0	7,0
Projekt 3B	2,6	312,4
Summa	1 087,9	4 531,4

I planeringsinriktningen för 2018-2021 fastslås att volymökningar till följd av fler barn och elever i skola och förskola samt en större andel äldre i befolkningen ställer krav på utbyggd skola och äldreomsorg. Vidare kommer framgent fler personer med funktionsnedsättning ha behov av kommunala insatser.

3 Investeringsprocessen

Vid teknik- och fastighetsförvaltningen sorterar enheten för lokalförsörjning. Enheten ansvarar för den kommunövergripande lokalförsörjningsprocessen, att beslutade investeringar genomförs, att styrningen av projekten fungerar som det är tänkt samt att projekten genomförs med så få förändringar som möjligt i ett senare skede. Enligt uppgift är det i huvudsak de projektförändringar som görs sent i genomförandefasen som leder till att kostnaderna drivs upp mer än planenligt.

3.1 Framtagande och antagande av investeringsplan

Inför framtagande av investeringsplan för 2017-2020 har riktlinjer tagits fram av stadsledningskontoret. Här anges att nämnder och styrelser ska upprätta en investeringsplan, i vilken det ska göras prioriteringar av investeringarna i prioritetsgrupperna 1-5 enligt modellen nedan.

Prio 1	Objekt som inte är möjliga att avbryta pga avtal, förbindelser eller att de redan är påbörjade. Objekt som medför väsentliga kostnadsreduceringar (lönsamma investeringar)
Prio 2	Objekt som inte är påbörjade men där fullmäktige beslutat om genomförande och som inte kan omprövas eller senareläggas
Prio 3	Objekt som är nödvändiga för att behålla nuvarande servicenivåer
Prio 4	Övriga objekt som innebär en ökad ambitionsnivå men som ändå bör genomföras
Prio 5	Objekt som kan skjutas på tiden

För de investeringar som fastighetsnämnden genomför på uppdrag av annan nämnd är det de uppdragsgivande nämnderna som ska göra prioriteringarna. Investeringsplanen ska redovisas per objekt och om investeringen kan få konsekvenser för andra nämnder ska detta kommuniceras med berörda parter. Det anges också i planeringsdokumentet att det i anslutning till investeringsplanen ska redovisas vilka driftskostnadskonsekvenser investeringen bedöms få. Driftskostnaderna ska redovisas per objekt och om investeringsprojektet sträcker sig över flera år ska driftskostnadskonsekvenserna för hela objektet anges. Nämnden ska också lämna förslag på finansiering av de ökade driftskostnaderna.

Inför framtagande av investeringsplan för 2018-2021 justerades riktlinjerna och nämnder och styrelser fick i uppdrag att ta fram investeringsförslag som prioriteras i fyra prioritetsgrupper enligt modellen nedan.

Grupp 1	Objekt som inte är möjliga att avbryta p.g.a. avtal, förbindelser eller att de redan är påbörjade. Nya objekt som medför väsentliga kostnadsreduceringar (ekonomiskt lönsamma investeringar)
Grupp 2	Objekt som inte är påbörjade men där fullmäktige beslutat om genomförande och som inte kan omprövas eller senareläggas. Utökning av platser (skola, förskola, äldreomsorg mm) med anledning av ökade volymer som direkt kan kopplas till demografiska förändringar. Ersättningsinvesteringar som inte kan senareläggas av säkerhetsskäl eller ekonomiska skäl.

Grupp 3	Strategiska investeringar till följd av exploatering av nya bostads- eller handelsområden. Objekt som är nödvändiga för att behålla nuvarande servicenivåer. Underhållsinvesteringar.
Grupp 4	Investeringar som är nödvändiga för att genomföra nya arbetssätt eller organisationsförändringar. Övriga objekt som innebär en ökad ambitionsnivå/standard/kvalitet men som ändå ses som mycket angelägna att genomföra.

Årligen tar investeringsberedningen fram ett förslag till investeringsplan/lokalresursplan för hela kommunen, utifrån det underlag som inkommit från nämnderna. Investeringsberedningen består av ekonomidirektören, direktören för hållbar utveckling samt direktörerna för de förvaltningar som har störst påverkan på investeringsplanen. Detta är normalt teknik- och fastighetsförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen, sociala nämndernas förvaltning samt kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen. I beredningen deltar även tjänstemän med ansvar att ta fram investeringsprioriteringen för de större förvaltningarna. Inför antagande av investeringsplanen träffas beredningen 5-7 gånger per år. Beredningen säkerställer att samtliga förvaltningar följer rutinerna i investeringsprocessen, att teknik- och fastighetsförvaltningen har samma underlag som beställande nämnd/förvaltning samt att driftkostnadskonsekvenserna finns med i nämndernas underlag för driftbudgetramar. Vidare diskuterar beredningen bland annat om några objekt kan senareläggas, om tidplanerna är realistiska samt för särskilda diskussioner om särskilt komplexa projekt. Utöver investeringsberedningen genomförs särskilda genomgångar med barn- och utbildningsförvaltningen och sociala nämndernas förvaltning rörande deras särskilda behov. Detta som ett steg i att kvalitetssäkra underlaget inför beslut om investering.

Utifrån det underlag som inhämtats och stadens befolkningsprognoser tas en plan för det kommande året, samt på 10 respektive 20 års sikt. Förslaget till plan diskuteras i kommunstyrelsen under våren och beslut tas av fullmäktige i juni. Investeringsplanen ska innehålla beslut om alla större investeringsprojekt för det kommande året samt i riktning för kommande tre år.

Investeringsplanen revideras vid behov under hösten och tillkommande projekt kan då lyftas in. Beslut om reviderad investeringsplan tas normalt av kommunfullmäktige i november eller december.

3.2 Verksamhetsplan för strategiska exploateringsfrågor

I november 2015 beslutade kommunstyrelsen om arbetssätt för den strategiska exploateringsverksamheten. Enligt beslutet ska årligen en strategisk exploateringsplan tas fram. Av dokumentet framgår vilka projekt och frågor som är av strategisk karaktär och därför hanteras av kommunstyrelsen. Strategiska exploateringsfrågor definieras som frågor som berör många västeråsare eller har stor ekonomisk betydelse för staden. Kommunstyrelsen avgör vilka frågor den bedömer vara strategiska. För att kommunstyrelsen ska kunna leda och samordna utvecklingen av de strategiska exploateringsfrågorna genomför den presidieöverläggningar fyra gånger per år med fastighetsnämnden, byggnadsnämnden och tekniska nämndens presidier. Det fastslås att överläggningarna inte utgör beslutsforum utan är för diskussion, samordning och styrning. De formella besluten tas i kommunstyrelsen.

Ett av de projekt som finns med i verksamhetsplanen för strategiska exploateringsfrågor 2017 är Kungsängen – utveckling av ett nytt resecentrum och en ny stadsdel. Det anges att under 2017 pågår arbetet med en ny detaljplan för resecentrum.

3.3 Genomförande av investeringsplanen

Efter att investeringsplanen har godkänts i fullmäktige hanteras anskaffningen normalt av fastighetsnämnden och tekniska nämnden. Det enda som normalt hanteras av respektive facknämnd är investeringar av inventarier och verksamhetsspecifik utrustning. Då det rör investeringar i form av fastigheter vilar ansvaret på fastighetsnämnden. För beslut om investeringar upp till 2 mnkr hanteras dessa av tjänstemän med delegation. Investeringar på mellan 2 och 3 mnkr beslutas av fastighetsdelegationen, vilket är ett utskott bestående av fastighetsnämndens ordförande, vice ordförande och 2e vice ordförande. Beslut om investeringar överstigande 3 mnkr hanteras av fastighetsnämnden. Projekt som är av principiell karaktär eller har initierats av kommunstyrelsen hanteras av kommunstyrelsen. De två investeringsprojekt som granskas inom ramen för föreliggande granskning är båda av strategisk karaktär.

På ett övergripande plan kan investeringsprocessen, efter att investeringsplanen har antagits, beskrivas utifrån bilden nedan.



3.3.1 Behovsanalys och planeringsskede

Inom ramen för lokalanskaffningsprocessen har teknik- och fastighetsförvaltningen tagit fram mallar för behovsanalys rörande behov av förskola, gruppboende/servicebostad, kontor samt äldreboende. Efter genomförd behovsanalys fungerar dokumentet som ett kravställande dokument i lokalanskaffningsprocessen. Avsteg från dokumentet ska dokumenteras och förankras med samtliga involverade parter. Behovsanalysen godkänns av representant för beställande nämnd samt av teknik- och fastighetsförvaltningens lokalstrateg.

Det övergripande syftet med behovsanalysen är att identifiera behov i ett tidigt skede, så att rätt produkt med rätt kvalitet ska kunna levereras till rätt pris. Målsättningen är att ringa in behov så tidigt som möjligt för att undvika sena kostsamma kompletteringar. Mallen för behovsanalys ska nyttjas både vid ny-, om- och tillbyggnad.

Ansvaret för att ta fram behovsanalysen vilar på beställande nämnd. När behovsanalysen har godkänts lämnas den över till lokalstrateg vid teknik- och fastighetsförvaltningen.

Inom ramen för behovsanalysen ska det uppkomna behovet beskrivas, samt på vilket sätt nuvarande lokaler inte stödjer verksamheten. Eventuell prognos ska redovisas samt hänvisning till eventuella politiska beslut. Vidare ska önskemål om datum för inflyttning framgå.

I tabell ska anges såväl nuläge som förändrat behov för antal boende/elever/barn, antal personal, besökare, transporter, leveranser, portioner, vilka tider lokalerna nyttjas samt behov av parkeringsplatser. Möjlighet till samnyttjande av lokaler ska också utredas och anges, samt eventuella specifika krav på inne- och utemiljö samt tillgänglighet, såsom särskild belysning, särskilda krav på vatten och energiförsörjning eller liknande.

En funktionsbeskrivning ska göras samt en framtidsspaning för konstaterande av eventuell framtida utbyggnad. Vidare ska ett stort antal fastighetstekniska frågor utredas, såsom avfallshantering, säkerhet, akustik och elektricitet.

Kontrollfrågor ställs i samband med behovsanalysen, till exempel huruvida projektet finns upptaget i investeringsplanen och/eller i verksamhetens driftbudget.

Lokalprogram och kalkyl 0

Efter att behovsanalysen godkänts skriver ansvarig representant från beställande nämnd och representant från teknik- och fastighetsförvaltningen under en särskild överenskommelse angående lokalprogram och kalkyl 0. Överenskommelsen innebär att den framtida hyresgästen, dvs. beställande nämnd, ansvarar för kostnader för framtagande av lokalprogram och första kostnadskalkyl. Ett riktmärke för kostnader för planering fram till program- och projekteringssskede uppges vara 1-1,5 % av projektets totalkostnad.

Utifrån behovsanalys och funktionsbeskrivning tas ett lokalprogram fram och godkänns av lokalstrateg och representant för beställande nämnd. I arbetet med att ta fram lokalprogrammet deltar projektledare samt arkitekt och företrädare för beställande nämnd. Syftet med lokalprogrammet är att ta fram ett bra beslutsunderlag inför genomförande. Lokalprogrammet ska tillsammans med behovsanalysen och förslag till lösning utgöra underlag för den första kostnadskalkylen som ska tas fram, den så kallade *Kalkyl 0*. Kalkyl 0 tas fram utifrån generell statistik som kommunen har samt nyckeltal från Statistiska Centralbyrån, rörande kostnader för olika typer av byggen. Upphandlade byggkonsulter ansvarar för att ta fram kalkylen.

Det generella lokalprogrammet fungerar som utgångspunkt för det specifika projektet. Avstamp tas i det generella programmet varpå justeringar kan göras. Lokalprogrammet, verksamhetsbeskrivningen (som ingår i samma dokument som lokalprogrammet) och övriga krav och önskemål syftar till att komplettera varandra och beskriver det samlade behovet av lokaler och samtliga funktioner som behövs för en väl fungerande verksamhet. Lokalprogrammet kvalitetssäkras genom att samtliga inblandade godkänner sin medverkan med en underskrift.

Ramfunktionsprogram innehållandes generellt lokalprogram finns i dagsläget för förskola och äldreboende. Det pågår arbete med att ta fram ramfunktionsprogram för gruppboende/servicelägenheter.

Efter att lokalprogrammet och kalkyl 0 tagits fram går underlaget till beställande nämnd för beslut. Beslutar nämnden om att fortsätta genomförandet av projektet går det över i projekteringsfasen.

Ett antal checklistor finns som nyttjas vid överlämning av handlingar mellan de olika stegen i investeringsprocessen. Mallar finns för

- ▶ Överlämning av handlingar och ritningar i lokalansaffningsprocessen
- ▶ Överlämning från behovsanalys och planeringskede till projektering och genomförande

Checklistorna används som försäkran att samtliga involverade i processen ska ha vetenskap om väsentliga styrdokument för processen samt för kunskapsöverföring mellan processens olika steg.

3.3.2 Projektering och genomförande

Baserat på kalkyl fattar fastighetsnämnden (eller kommunstyrelsen i strategiska projekt) beslut om anskaffning. Beställande nämnd beslutar om hyresoffert. Hyresofferten ska innehålla information om framtida driftskostnader. Om avvikelsen i investeringsnivå är större än 10 % jämfört med ursprungligt beslut krävs förnyat anskaffningsbeslut samt beslut om hyresoffert. Dessa beslut kan tas av nämnderna när som helst i processen då avvikelse från beslutad investeringsnivå konstateras.

Efter att beslut om anskaffning och hyresoffert har fattats tar ansvarig projektledare fram en beställning av projektering i form av projekteringshandlingar och förfrågningsunderlag. Om anbud kommer in som ligger högt över den ursprungliga kalkylen kan det finnas anledning att göra halt i projektet och överlägga huruvida processen ska avbrytas eller inte. Enligt uppgift har detta skett någon enstaka gång. Risk uppges finnas att det blir vanligare framgent till följd av rådande högkonjunktur i byggbranschen.

I samband med att anskaffningsbeslut och beslut om hyresoffert fattas bildas en projekteringsgrupp. I gruppen ingår byggprojektledare från teknik- och fastighetsförvaltningen samt företrädare för beställarnämnd och stadens upphandlingskontor.

3.4 Riskanalyser

Det finns inga upprättade rutiner eller dokumenterade riktlinjer för hur riskanalyser genomförs inför beslut om investering. Inom ramen för respektive projekt genomförs dock riskanalyser och riskutvärderingar. Detta sker som regel efter att investeringsbeslut har fattats.

För att minimera risken för att felaktiga bedömningar görs och att tankevrpor begås har staden tagit fram ett ramfunktionsprogram för förskolor och äldreboenden. Programmet förmedlar erfarenheter, krav samt önskemål som Västerås stad har på sina förskolelokaler och äldreboenden.

I någon mån kan dock den initiala behovsanalysen sägas utgöra riskanalys.

3.5 Uppföljning och återsrapportering

Uppföljning av investeringar och pågående projekt sker i samband med tertiärbokslut 1 och 2 samt i samband med årsbokslut. Anvisningar för rapportering skickas ut till varje

bokslut, men de reglerar inte i detalj hur återrapporteringen ska se ut. Excelblanketter skickas ut där budget, prognos och utfall ska fyllas i per verksamhet. Analys ska göras av avvikelse mellan budget och utfall. Vid större avvikelse mellan utfall och prognos ska även detta kommenteras. Vidare ska bland annat även intäkter, avskrivningar och nettoinvesteringar redovisas. För de nämnder som bedriver en intäktsfinansierad verksamhet, det vill säga bland annat fastighetsnämndens verksamheter, ska även bland annat budget, prognos och utfall för exploateringar samt för fastighetsförsäljningar rapporteras. I en annan mall ska kostnadsprognoser per investeringsprojekt rapporteras. Utrymme för kommentarer finns.

Större strategiska investeringsprojekt följs upp enligt särskilda, för projektet i fråga, antagna riktlinjer.

3.6 Varför genomförs inte hela investeringsplanen?

Utifrån beräknad likvidmässig genomförandegrad uppgår det prognostiserade genomförandet av investeringsplanen för 2017 till 62 %. Det generella antagandet om genomförandegrad har de senaste åren varit 70 %. Detta betyder att om 100 % av investeringsplanen genomförs håller inte kommunens likviditetsprognoser.

Det konstateras dock i planeringsinriktningen 2018-2021 att genomförandegraden av investeringsplanen är för låg. Enligt uppgift låg genomförandegraden av investeringar i planen tidigare på 65-70%, och nu bedöms den till 35-40%. En anledning som anges till varför genomförandegraden är betydligt lägre är att omfattande investeringar görs i befintlig infrastruktur, dvs. som förtätning av staden. Detta uppges göra projekten mer komplicerade och mer tidskrävande. En ytterligare anledning är att hanteringen av detaljplaner och bygglov är ansträngd. Överklagan av detaljplaner har blivit vanligare än tidigare. Anledning till detta uppges också vara till följd av förtätningen av staden vilket gör att fler personer och verksamheter berörs av nya detaljplaner i större utsträckning än tidigare. Tidigare inleddes planeringen för "normala" investeringar cirka tre år innan projektet skulle vara avslutat. Numera anses det vara rimligt med en fem-årig planeringshorisont till följd av långa ledtider.

Det finns också fall av förseningar som beror på att verksamheterna inte har kunnat nå fram till en lösning av hur de vill att deras nya lokaler ska utformas.

4 Projektgranskning

Inom ramen för granskningen har två investeringsprojekt granskats. Det granskade materialet utgör i huvudsak underlag för politiska beslut om investeringen.

4.1 Nya Lögarängsbadet

Kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen fick i maj 2012 uppdraget av nämnden att, i samverkan med andra förvaltningar och intressenter, utreda de framtida förutsättningarna för kommunens badhus. Målsättningen med utredningen var att presentera några alternativa förslag på långsiktiga lösningar för verksamhet och ekonomi för kommunens inomhusbad. Fem punktsatser togs fram som utredningen skulle innehålla:

- ▶ Kartläggning och nulägesanalys
- ▶ Omvärldsspaning (andra kommuner och projekt)
- ▶ Alternativa lösningar
- ▶ Riskanalys
- ▶ Förslag på lösning

Två externa konsultbyråer fick i uppdrag att genomföra utredningen, där Västerås stad i huvudsak ansvarade för att tillhandahålla statistik över bland annat besöksantal, kostnader och intäkter för de tre baden som utreddes.

Utredningen innehåller konsekvensanalyser för hur de olika alternativen skulle komma att påverka kommunens ekonomi, där beräkningar har gjorts av byggkostnader, driftkostnader, besöksprognoser samt kostnads- och intäktskalkyler för kommunen. Utredningen innehåller en behovsanalys som i sin tur innehåller analys av önskemål från olika grupper, analys av framtida befolkningsutveckling, omvärldsanalys, analys av alternativa ägande- och verksamhetsformer samt en beskrivning av de möjligheter som identifierats utifrån gjorda analyser. För varje presenterat alternativ för de tre badanläggningarna finns ett kortare avsnitt kallat riskanalys där konsulterna kortfattat tar upp risker. Det framgår dock inte hur riskanalysen har gjorts.

Konsulternas utredning resulterade i att rekommendera Västerås stad följande:

- ▶ Bygg nytt Lögarängsbad i anslutning till nuvarande anläggning.
- ▶ Renovera Kristiansborgsbadet och ändra inriktning till "vuxenbad".
- ▶ Fortsätt driv Tillbergabadet till det oundvikligen måste rivas och med så små ekonomiska insatser som möjligt för Västerås stad.

Som kvalitetssäkrande instans anlätade Västerås stad en extern konsult för granskning av badutredningen. Konsulten konstaterade att utredningen är omfattande, mycket väl genomförd samt innehåller samtliga delar som är aktuella i sammanhanget. Konsulten lyfte inte fram några större svagheter i utredningen utan konstaterade att utredningen i stort, och specifikt de delar som rör Lögarängsbadets utveckling, är väl genomarbetade och intressanta.

I februari 2014 presenterades utredningen för kommunstyrelsen.

4.1.1 Underlag inför beslut om investering

I april 2014 beslutade kommunstyrelsen om uppdrag till kultur-, idrotts- och fritidsnämnden och fastighetsnämnden att inom ramen för sina uppdrag starta processen att ersätta Lögarängsbadet med ett nytt kombinerat inom- och utomhusbad med utgångspunkt i den av kommunfullmäktige fastställda investeringsbudgeten för 2014-2017. Som underlag för beslutet ligger tjänsteskrivelse daterad 2014-03-31, samt den badhusutredning som presenterades för kommunstyrelsen i februari 2014. Av tjänsteskrivelsen framgår att badhusfrågan under en längre tid har funnits med i de prioriteringsdiskussioner kring angelägna behov som kultur-, idrotts- och fritidsnämnden samt fastighetsnämnden har, samt att frågan har behandlats i stadens investeringsberedning.

I november 2014 beslutade kommunfullmäktige att fastställa budget för 2015 med en investeringsram för 2015-2018 som innefattar byggnation av nytt badhus vid Lögarängen. Avsatt ram för badhuset var 352 mnkr.

Under 2015 pågick arbetet med att ta fram ett funktions- och lokalprogram för det nya Lögarängsbadet. Funktions- och lokalprogrammet ger en övergripande beskrivning av vilken typ av simhall som ska byggas, nivån av standard samt vilka olika lokaler och funktioner simhallen ska innehålla. Syftet med programmet är att utgöra underlag och stöd i programskedet. Förutom kommunens företrädare har föreningsliv och medborgargrupper givits möjligheter att lämna synpunkter på badhusets funktioner och utformning.

Programmet innehåller prognoser kring besöksantal och öppettider. Det fastslås att anläggningen ska klara växande kapacitetsbehov bortom i första hand 2030 och kunna expandera även efter 2050.

SWOT-analys gjordes under våren 2015, parallellt med framtagandet av funktions- och lokalprogrammet. SWOT-analysen tar i huvudsak upp badhusets placering. Analysen tar upp styrkor, svagheter, möjligheter och hot med de olika alternativa placeringarna av badhuset.

I anslutning till funktions- och lokalprogrammet togs kalkyl 0 fram. Kalkyl 0 bygger på nyckeltal från andra tidigare byggda badhus per kvadratmeter. I kalkylen görs jämförelser med badbyggen i Ystad, Kumla, Malmö, Umeå och Eskilstuna. Under hösten 2015 presenterades lokalprogrammet i såväl nämnden för idrott och friluftsliv, fastighetsnämnden som i kommunstyrelsen.

Därefter togs ett byggnadsprogram fram under december 2015 till februari 2016. Programmet tar avstamp i funktions- och lokalprogrammet och gör fördjupade och visuella beskrivningar av hur badhuset kommer att gestaltas. Ansvaret för att ta fram byggnadsprogrammet har vilat på ett arkitektkontor. Företrädare för involverade förvaltningar har deltagit i arbetet. I mars 2016 fattade nämnden för idrott och friluftsliv beslut om att godkänna byggnadsprogrammet. Därefter togs kalkyl 1 fram. Detta gjordes av kommunen upphandlad konsult. I kalkyl 1 anges mer detaljerade kostnader än i kalkyl 0. I kalkylen används även Eskilstuna badhus som referensobjekt. Kalkylen anger en totalkostnad på 407 mnkr.

I april 2016 fattade fastighetsnämnden beslut om investering, under förutsättningen att nämnden för idrott och friluftsliv antog den preliminära hyresofferten, samt att beslut om utökad investeringsram togs av fullmäktige. Något särskilt underlag bilades inte förslaget till beslut.

I april 2016 fattade nämnden för idrott och friluftsliv beslut om att godkänna fastighetskontorets hyresoffert på projektkostnad för badet, på 370 mnkr. Anledningen till att kostnaden justeras upp från 352 mnkr anges i underlaget bero på att hyresofferten även omfattar friskvårdslokaler på ca 900 kvm, vilket gör att den preliminära projektkostnaden ökar med 18 mnkr. I december fattade nämnden beslut om ny hyresoffert på 410 mnkr.

I juni 2016 beslutade fullmäktige om utökad investeringsram rörande badet till 370 mnkr. I december 2016 beslutade fullmäktige om utökad investeringsram för badet till 410 mnkr. Anledningen till varför hyresofferten behövde justeras upp framgår inte av underlagen bilagda fullmäktiges sammanträde.

Den 20 december 2016 fattades förnyat beslut i nämnden för idrott och friluftsliv om hyresoffert. Hyresofferten innehåller information om den årliga driftskostnaden, som uppgår till 23.520.000:-, fördelat på kapitalkostnad och driftskostnad. Avskrivningstiden beräknas till 33 år. Poster som redovisas i underlaget är bland annat kostnader för administration, försäkringar, städning, värme, vatten och planerat underhåll.

4.1.2 Uppföljning

Rörande uppföljning av projektet rapporterar projektledarna till projektets styrgrupp, som sammanträder en gång per kvartal. Projektets styrgrupp består av företrädare för nämnden för idrott och friluftsliv samt fastighetsnämnden. Styrgruppen rapporterar till den politiska nivån om något i rapporteringen avviker från fastslagen plan och budget.

En fast rapporteringspunkt är projektets ekonomi. Utöver detta redovisas hur projektet fortlöper samt aktuella frågor som till exempel hantering av parkytor, konstprogram, saneringsfrågor med mera.

4.2 Nya resecentrum

I januari 2011 gav kommunstyrelsen stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram en fördjupad översiktsplan för stationsområdet. I maj 2011 togs en projektbeskrivning fram för hela det så kallade projekt 3B, vilket bland annat omfattar Västerås nya resecentrum. Projektbeskrivningen syftar till att skapa styrning och kontroll i projektet i form av ett kontrakt mellan projektbeställaren och projektledaren. Dokumentet innehåller en SWOT-analys av området där styrkor, svagheter, möjligheter och hot tas upp. Ett antal frågeställningar presenteras där målsättningen anges vara att de ska diskuteras kontinuerligt genom hela projektet.

I dokumentet *Målbild Västerås resecentrum*, daterat i augusti 2013, konstateras att nuvarande resecentrum har kapacitetsproblem och förväntas inte klara av det framtida kapacitetsbehovet. Samtliga kollektiva trafikslag förväntas öka och ställa krav på utökade ytor samt förbättrad funktionalitet. Målbilden tar upp en mängd aspekter och knyter an till målen i såväl trafikförsörjningsprogrammet som relevanta miljömål. Det anges vidare att utvecklingen av resecentrum förutsätter hållbara lösningar som är genomförbara till rimliga kostnader samt i balans med sociala, kulturella och ekologiska perspektiv. Ett antal risker i form av arkeologiska fynd, markföroreningar, grundvatten samt ett stort antal ledningar i marken redovisas för i målbilden.

I januari 2014 upphandlade staden två arkitektkontor att ta fram förslag på nytt resecentrum. Kontoren redovisade sina förslag i juni 2014 och en utvärdering av förslagen genomfördes under hösten 2014. Ett av arkitektkontoren fick i uppdrag att bearbeta sitt förslag och under våren redovisades det reviderade förslaget utifrån intressenternas synpunkter. I juni 2015 godkände kommunstyrelsen det reviderade förslaget, och antog det som underlag för detaljplaneringen av nya resecentrum.

Projektet har ännu inte nått fram till att investeringsbeslut ska fattas i kommunstyrelsen. Arbetet pågår med utveckling av förslaget till investeringsbeslut vilket innefattar beskrivningar av konstruktion samt ekonomiska kalkyler. Den nuvarande målsättningen är att Västerås Resecentrum ska invigas 2024 och vara helt klart 2029.

Årligen fastställer kommunstyrelsen budget för projektets genomförande. För 2017 har kommunstyrelsen antagit en budget för projekt Nya resecentrum om ca 3,1 mnkr. Större kostnadsposter som anges i underlaget är kostnader för extern konsult, intern bearbetning av konsultförslag, framtagande av systemhandling järnväg samt administrativa kostnader för personal. Övriga kostnadsposter rör bland annat vindstudie, kapacitetsutredning samt kostnader för kommunikation och samråd.

Under 2017 pågår arbetet med att ta fram förslag till detaljplan för området. Målsättningen är att kunna gå ut med detaljplanen på samråd i mars 2018.

Under året har en riskanalys genomförts. Riskanalysen tar upp de viktigaste riskerna att hantera nu, dvs. där projektet är idag. Flera risker som erhållit höga riskvärden rör de ekonomiska delarna, bland annat finansiella överenskommelser mellan deltagande parter, exploateringskostnader samt höga kostnader för spårnära byggnation. Andra risker som tas upp är Trafikverkets resurser och långa handläggningstider samt flytt av reningsverk och silo.

4.2.1 Uppföljning

Kommunstyrelsen beslutade i oktober 2013 att uppföljning av planerings- och utvecklingskostnaderna för projekt 3B, där Nya resecentrum ingår, ska göras två gånger årligen, i november och i maj, om inte uppföljning har skett vid annat tillfälle. Vid uppföljningen i november 2016 redovisas för de större kostnadsposterna samt konstateras att de prognostiserade budgeten för året kommer att upparbetas. Utöver detta sker avstämningar med kommunstyrelsens presidium varannan månad. Då ges bland annat övergripande information om tidplan och kostnader.

Från 2017 och framåt hanteras projektets budget av fastighetsnämnden. I december 2016 beslutade fastighetsnämnden att den ska ges löpande redovisningar av planerings-, utvecklings- och personalkostnader för projektet. Detta ska göras halvårsvis. I maj 2017 genomfördes ett byte av projektchef vilket ledde till utebliven redovisning i fastighetsnämnden. Från januari 2018 uppges systematiken med rapportering januari och augusti att följas.

5 Sammanfattande bedömning

I tabellen nedan ges kortfattade svar på granskningens revisionsfrågor. Därefter redogörs för granskningens slutsatser och bedömningar.

Revisionsfråga	Svar
<p>Finns det dokumenterade riktlinjer och rutiner för styrning och kontroll av större investeringsprojekt och säkerställer kommunstyrelsen att dessa följs?</p>	<p>Ja, riktlinjer för hur investeringsprioriteringar ska göras samt hur investeringsplanen ska tas fram finns. Riktlinjerna anger också att information om kommande driftskostnader ska anges i samband med investeringsprioriteringen.</p> <p>Investeringsberedningen bereder investeringsplanen inför beslut i KS och KF. Vidare tas verksamhetsplan för strategiska exploateringsfrågor fram. KS avgör vilka projekt den ska omfatta. De projekt den omfattar ansvarar därefter KS för. Presidieöverläggningar genomförs mellan KS och de nämnder som är mest involverade i de strategiska projekten. Normalt tar KS beslut om hur de strategiska projekten ska följas upp och rapporteras.</p>
<p>Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Utgör beslutsunderlagen en bra grund för prioritering mellan olika projekt? ▶ Innehåller beslutsunderlagen kalkyler med kostnader för investeringen samt effekter på kommande driftkostnader? 	<p>Som underlag inför beslut om investeringar har respektive nämnd angivit prioriteringsordning utifrån de riktlinjer som stadsledningskontoret tagit fram. Underlaget ska utöver prioriteringsordning innehålla information om kostnader, framtida driftskostnader (per år) samt eventuella konsekvenser för andra nämnder. Vidare ska förslag på finansiering lämnas.</p> <p>Längre fram i investeringsprocessen, då beställande nämnd fattar beslut om hyresoffert, ingår som underlag information om driftskostnader. Om avvikelser i investeringsnivå är större än 10 % jämfört med ursprungligt beslut krävs förnyade beslut om anskaffning samt hyresoffert.</p> <p>Det saknas i underlaget beskrivningar av vilka konsekvenser investeringen kommer att få för kommunens invånare, samt vilka konsekvenser det kan komma att få om investeringen inte genomförs. Hänsyn till detta ska dock redan ha tagits av beställande nämnd i samband med att investeringsprioriteringarna togs fram.</p>
<p>Genomförs riskanalyser i tillräcklig utsträckning?</p>	<p>Behovsanalysen och funktionsbeskrivning kan sägas utgöra en initial riskanalys. Behovsanalysens syfte är att identifiera behovet så att rätt produkt med rätt kvalitet levereras till rätt pris.</p>

	<p>För projekt Lögarängsbadet utgör badutredningen en första riskanalys för projektet. SWOT-analys genomfördes 2015 rörande badhusets placering.</p> <p>För Nya resecentrum genomfördes 2011 en första SWOT-analys av hela stationsområdet, inom ramen för projekt 3B. Även dokumentet Målbild Västerås resecentrum lyfter ett antal risker med projektet. Under 2017 genomfördes ytterligare en riskanalys som tar upp projektets risker där det är idag. I denna riskanalys är det framför allt de ekonomiska riskerna som lyfts.</p>
<p>Säkerställer kommunstyrelsen en tillfredsställande genomförandegrad av beslutade investeringar?</p>	<p>Nej. Det saknas tydlig styrning kring när i tid det är rimligt att lyfta in investeringsbehoven i investeringsplanen. Till följd av detta genomförs i dagsläget inte mer än 35-40 % av beslutad investeringsplan varje år. Den huvudsakliga anledningen till varför det tar längre tid att genomföra investeringarna uppges vara till följd av omfattande investeringar i befintlig infrastruktur. Det generella antagandet om genomförandegrad är 70 %.</p>
<p>Säkerställer kommunstyrelsen/ ansvarig nämnd en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt?</p>	<p>Ekonomisk uppföljning av investeringar sker inom ramen för ordinarie uppföljning av de kommunala verksamheterna i samband med tertialbokslut 1, 2 och i årsbokslut, såvida inte KS beslutat om särskild uppföljning.</p> <p>Projekt Lögarängsbadet följs upp kvartalsvis och rapporteras till projektets styrgrupp som rapporterar till KS om något avviker från fastslagen plan och budget. En fast rapporteringspunkt rör projektets ekonomi.</p> <p>Projekt Nya resecentrum följs, utöver ordinarie uppföljning upp, två gånger per år. Bland annat redovisas de större kostnadsposterna och budget. Utöver detta sker också avstämningar med KS presidium varannan månad.</p>

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig styrning, kontroll och uppföljning av investeringsprocessen. Vår sammantagna bedömning, utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning, är att kommunstyrelsen för investeringsprocessen i allt väsentligt tillser att verksamheten bedrivs i enlighet med antagna riktlinjer och rutiner samt att kommunstyrelsen i form av krav på uppföljning och rapportering av investeringsprojekt säkerställer en tillräcklig intern kontroll. Ett antal utvecklingsområden har dock identifierats.

Riktlinjer och rutiner finns för hur nämnderna ska genomföra sina investeringsprioriteringar. Utifrån nämndernas rapporterade behov av större investeringar tar investeringsberedningen fram förslag till investeringsplan som beslutas av kommunfullmäktige. Vi konstaterar dock att det saknas definition av vad en "större investering" är. Vidare gör vi bedömningen att det inför beslut om investeringsplanen inte biläggs något omfattande underlag rörande vilka konsekvenser prioritering eller nedprioritering av investeringar får för kommunens invånare. Utan underlag bör såväl kommunstyrelse som kommunfullmäktige ha svårt att besluta om prioriteringar i investeringsplanen. I fallet Lögarängsbadet konstaterar vi också att initial kostnads kalkyl baserades på gamla priser. Vår bedömning utifrån dessa synpunkter är att kvalitetssäkring av underlag inför beslut bör förstärkas.

Genomförandegraden av investeringar som beslutats i investeringsplanen är låg. Vi konstaterar att det saknas tydlig styrning för planering och när olika investeringsprojekt ska tas upp i investeringsplanen. För att möjliggöra ett större procentuellt genomförande av investeringsplanen krävs en bättre framförhållning i planeringsprocessen och investeringsbehoven behöver identifieras tidigare.

Uppföljningen av investeringsprojekt sker som regel inom ramen för ordinarie styrning. För större strategiska projekt som kommunstyrelsen ansvarar för tar styrelsen som regel särskilda beslut om hur uppföljning ska göras, vilket vi bedömer som positivt.

Västerås den 21 november 2017

Anders More
EY

Carl Nilsson
EY

Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Lokalförsörjningschef, Teknik- och fastighetsförvaltningen
- ▶ Idrottschef, Kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen
- ▶ Projektchef Nya Lögarängsbadet och Västerås Hamn, Teknik- och fastighetsförvaltningen
- ▶ Projektledare Nya Lögarängsbadet, Teknik- och fastighetsförvaltningen
- ▶ Processägare Västerås Resecentrum, Stadsledningskontoret
- ▶ Projektchef Mälarporten och Västerås Resecentrum, Teknik- och fastighetsförvaltningen

Utöver detta har uppföljande frågor ställts och ytterligare information inhämtats från följande funktioner:

- ▶ Ekonomistrateg, stadsledningskontoret

Granskade dokument (i urval):

- ▶ Årsplan 2017
- ▶ Komplettering årsplan 2017
- ▶ Mallar och riktlinjer för investeringsplanering
- ▶ Behovsanalys förskola
- ▶ Behovsanalys gruppbostad
- ▶ Behovsanalys kontor
- ▶ Behovsanalys äldreboende
- ▶ Överenskommelse angående kostnader i projekteringsprocessen
- ▶ Generellt ramfunktionsprogram av gruppbostad och servicelägenheter
- ▶ Överenskommelse angående lokalprogram och kalkyl 0 i lokalansaffningsprocessen
- ▶ Generellt ramfunktionsprogram Äldreboende
- ▶ Generellt ramfunktionsprogram Förskola
- ▶ Kalkyler över pågående investeringar 2017-08-31
- ▶ Checklista programskede
- ▶ Checklista lokalprogram
- ▶ Mall anskaffningsbeslut

- ▶ Badhusen, PM 2012-02-03
- ▶ Utredningsuppdrag avseende stadens badhus, 2012-05-15
- ▶ Protokoll sammanträde kultur-, idrotts- och fritidsnämnden, 2012-06-11
- ▶ Utredning badhusstrategi Västerås stad 2013
- ▶ Granskning av utredning gällande utveckling av simhallar i Västerås, 2013-10-07
- ▶ Tjänsteskrivelse – Ersättningsinvestering för Lögarängsbadet, 2014-03-31
- ▶ Anläggningsbehov inom idrottsområdet 2014-2030
- ▶ Protokoll sammanträde kommunstyrelsen, 23 april 2014
- ▶ Protokoll sammanträde kommunfullmäktige, 27 november 2014
- ▶ SWOT-analys 2015-04-22

- ▶ Tjänsteskrivelse anskaffningsbeslut – Nybyggnation Lögarängsbadet 2016-03-04
- ▶ Protokoll sammanträde fastighetsnämnden 21 april 2016
- ▶ Protokoll styrgruppsmöte Nya Lögarängsbadet, 2016-08-24
- ▶ Protokoll styrgruppsmöte Nya Lögarängsbadet, 2017-08-28
- ▶ Byggnadsprogram Nya Lögarängsbadet
- ▶ Funktionsprogram Nya Lögarängsbadet
- ▶ Processbeskrivning Nya Lögarängsbadet
- ▶ Projektplan Nya Lögarängsbadet

- ▶ Förnyat planuppdrag fördjupad översiktsplan för stationsområdet Västerås, tjänsteskrivelse
- ▶ Beslut – Underlag för detaljplanering av Västerås resecentrum, KS§229, 3 juni 2015
- ▶ Målbild Västerås resecentrum 2013-08-27
- ▶ Protokoll sammanträde kommunstyrelsen, 19 januari 2011
- ▶ Projektkontrakt och projektbeskrivning 3B, stadsledningskontoret, 2011-05-31
- ▶ Arkitektuppdrag för utformning av Västerås resecentrum, 2013/285-KS
- ▶ Uppdrag – Att följa upp planerings- och utvecklingskostnaderna för projekt 3B, tjänsteskrivelse, 2014-05-09
- ▶ Protokoll sammanträde kommunstyrelsen, 21 maj 2014
- ▶ Förslag till utformning av Västerås resecentrum, tjänsteskrivelse, 2015-05-22
- ▶ Tjänsteskrivelse – Uppdrag – Att följa upp planerings- och utvecklingskostnaderna för projektet 3B, 2016-05-12
- ▶ Protokoll sammanträde kommunstyrelsen, 1 juni 2016
- ▶ Tjänsteskrivelse – Uppdrag – att följa upp planerings- och utvecklingskostnaderna för projektet 3B – stationsområdet Kungsängen, 2016-11-07
- ▶ Protokoll sammanträde kommunstyrelsen, 23 november 2016
- ▶ Riskanalys – De viktigaste riskerna att hantera nu!, 2016-12-12
- ▶ Tjänsteskrivelse – Budget 2017 för planerings- och utvecklingskostnaderna för projektet 3B – stationsområdet, Kungsängen, 2 januari 2017
- ▶ Protokoll sammanträde fastighetsnämnden, 19 januari 2017
- ▶ Protokoll sammanträde kommunstyrelsen, 25 januari 2017
- ▶ Tjänsteutlåtande – Verksamhetsplan för strategiska exploateringsfrågor, kommunstyrelsen, 2017-02-22
- ▶ Protokoll sammanträde kommunstyrelsen, 15 mars 2017
- ▶ Protokoll sammanträde fastighetsnämnden, 24 augusti 2017
- ▶ Underlag sammanträde fastighetsnämnden 24 augusti 2017 – stationsområdet & Västerås Resecentrum
- ▶ Tjänsteskrivelse – Budget 2017 för planerings- och utvecklingskostnaderna för projektet 3B – stationsområdet, Kungsängen, 2017-01-02
- ▶ Avstämningsmöte kommunstyrelsens presidium, 4 april 2017
- ▶ Avstämningsmöte kommunstyrelsens presidium, 19 juni 2017
- ▶ Verksamhetens beslutsunderlag Projekt Mälarporten, 2017-09-24
- ▶ Avstämningsmöte kommunstyrelsens presidium, 28 september 2017