



**Datum**

2025-11-12

**Adress**

**Diarienummer**

TN-2025-2104

**Yttrande**

**Till**

Stadsrevisionen

**Granskning av bygg- och anläggningsentreprenader  
SR-2025-38  
SR-2025-38**

Tekniska nämnden beslutar att lämna följande yttrande:

**Sammanfattning**

Stadsrevisionen har genomfört en granskning av tekniska nämndens hantering av ÄTA-arbeten inom bygg- och anläggningsentreprenader. Stadsrevisionen rekommenderar tekniska nämnden att ta fram styrdokument eller dokumenterade rutiner kring process och hantering av ÄTA-arbeten samt säkerställa att tillräckliga förarbeten genomförs i samband med framtagande av upphandlingsdokument och projektering av entreprenader. Vidare rekommenderar stadsrevisionen nämnden att säkerställa att en tillräcklig struktur och systematik implementeras kring erfarenhets- och kunskapsåterföring av ÄTA-arbeten.

Med anledning av granskningens resultat avser tekniska nämnden att förtydliga rutiner för ÄTA-arbeten i förvaltningens projekthandbok, utveckla arbetssätt inför upphandling av entreprenad samt även för erfarenhetsåterföring.

**Yttrande**

Stadsrevisionen har granskat tekniska nämndens hantering och uppföljning av ÄTA-arbeten inom bygg- och anläggningsentreprenader.

ÄTA, i samband med bygg- och anläggningsentreprenader, står för Ändringar, Tillägg och Avgående arbeten och innefattar arbeten som utförs inom en pågående entreprenad och som uppstått på grund av att omständigheter har förändrats på ett oförutsebart sätt eller på ett sätt som inte gått att undvika eller om det behövs för att kunna slutföra arbetet enligt gängse regler och lagar. Vad som utgör ett ÄTA-arbete, när ett sådant kan godkännas och till vilken kostnad för beställaren, regleras av entreprenadkontraktet samt svensk lagstiftning.



## Stadsrevisionens rekommendationer till tekniska nämnden

1. Stadsrevisionen rekommenderar tekniska nämnden att styrdokument eller dokumenterade rutiner tas fram kring process och hantering av ÄTA-arbeten.

Tekniska nämnden bedömer att LOU, AB04, ABT06, förvaltningens interna rutiner, Malmö stads ekonomiska attestregler ger tillräckliga ramar för hantering av ÄTA-arbeten.

Entreprenadkontrakten innehåller standardiserade (AB04, ABT06) klausuler som reglerar klassificering av arbetet samt hur dessa arbeten som regel ska ersättas. Dessa kontraktsvillkor har utarbetats under många år av företrädare för beställare och entreprenörer, mot bakgrund av de behov och förutsättningar som parterna haft. ÄTA-arbete som samlingsnamn inbegriper en svåröverblickbar mängd skilda arbeten och förhållanden som regelmässigt uppstår i entreprenader. Det är inte ändamålsenligt att ta fram separata styrdokument för denna hantering, eftersom sådana med nödvändighet skulle bli så vida att de sammanfaller med entreprenadkontraktets och lagstiftningens redan utarbetade hantering.

Tekniska nämnden har sedan lång tid tillbaka delat upp rollerna ombud och projektledare på två olika tjänstepersoner som dessutom är organisatoriskt skilda åt. Organiseringen finns för att undvika jäv, säkerställa affärsmässighet samt minska risken för oegentligheter, men även för att säkra att projektet inför upphandling och under entreprenad bedöms av två olika personer. Av fastighets- och gatukontorets projekthandbok framgår att ombudets roll är att upprätta, förvalta och följa upp entreprenadkontraktet. Om det uppstår tillägg eller andra orsaker som medför ökade kostnader utanför kostnadsramen eller andra avvikelser ska ombudet informera projektledaren, som ansvarar för att avvikelsen hanteras i rätt beslutsinstans. Ombudet ansvarar för att kontinuerligt hålla projektledaren informerad om entreprenadens framdrift och eventuella ekonomiska, tekniska eller innehållsmässiga avvikelser.

Därutöver följer tekniska nämnden stadens regelverk för hantering av fakturor vilket innebär att en tjänsteperson granskar att leverans skett enligt beställning och en annan tjänsteperson beslutsattesterar inför utbetalning.

Mot bakgrund av ovanstående, gör tekniska nämnden bedömningen att rekommendationen bäst tillgodoses genom att rutiner för ÄTA-arbeten förtydligas i förvaltningens projekthandbok.

### Önskad effekt

Önskad effekt är att rutiner för ÄTA-arbeten är kända på förvaltningen och följs.

2. Stadsrevisionen rekommenderar tekniska nämnden att säkerställa att tillräckliga förarbeten genomförs i samband med framtagande av upphandlingsdokument och projektering av entreprenader.



I bygg- och anläggningsentreprenader där arbete utförs på och under mark, i vatten, i byggnader och på konstruktioner/konstbyggnader, är en viss mängd ÄTA-arbeten vanligt förekommande. Det är inte möjligt att i planeringsskedet förutse alla olika situationer och händelser som kan uppstå när man bygger i en stad som är i ständig förändring. En av grundförutsättningarna avseende entreprenadavtalet är därför att beställaren i princip alltid har ett behov av att beställa ÄTA-arbeten och kalkylerna för projekten innehåller därför regelmässigt en post för oförutsedda kostnader. Anläggningsentreprenader på fastighets- och gatukontoret handlas som regel upp som utförandentreprenader på fast pris. Förfrågningsunderlaget innefattar oftast en prissatt mängdförteckning med angivna a-priser, som ligger till grund för reglering av ÄTA-arbeten relaterade till kontraktsarbeten.

Förvaltningen har ett pågående utvecklingsarbete om effektivare arbetssätt, där bland annat samspelet mellan rollerna projektledare och ombud ses över. Stort fokus ligger på förutsättningar att i ett tidigt skede belysa genomförandetekniska frågor inför upphandling/avrop av entreprenader samt arbetssätt och roller under entreprenadfasen. Bygg- och anläggningsprojekt bemannas med flera olika kompetenser, beroende på projektets innehåll. I dagsläget efterfrågas ofta genomförandekompetens i form av ett ombud, som äskas att delta tidigt i projektet. Detta behov löses i vissa fall genom att det tillsätts ett rådgivande ombud, som kan vara bollplank till projektet.

För att skapa en resilient och systematiserad bemanning över tid, behöver det finnas lösningar i flera steg för att tillgodose behovet av genomförandekompetens i projekten. Utgångspunkten är att vid normal arbetsbelastning i första hand nyttja interna resurser, till exempel erfarna projektledare, projekteringsledare och ombud med genomförandeerfarenhet. Vid högre arbetsbelastning kan externa resurser komma i fråga. Det är viktigt att genomförandekompetensen kommer in vid rätta tidpunkter i projektet så att frågor kopplade till genomförandet av entreprenaden hanteras proaktivt.

Varje projekt är unikt och förutsättningarna varierar, varför respektive projekt behöver planera för när denna kompetens behövs. Generellt sett behöver genomförandekompetens finnas tillgänglig senast inför upphandling av detaljprojektering och därefter delta regelbundet, utifrån behov.

### **Önskad effekt**

Utvecklingsarbetet är fortfarande pågående och de exakta formerna för förändringen av arbetssätt kan därför inte redovisas i skrivande stund. Men den önskade effekten av ett förändrat arbetssätt är bland annat att skapa förutsättningar för att projekten erhåller efterfrågad kompetens vid rätt tidpunkt inför upphandling av entreprenad, och på så sätt ytterligare höja kvaliteten på de förberedande arbetena.



**3. Stadsrevisionen rekommenderar tekniska nämnden att säkerställa att en tillräcklig struktur och systematik implementeras kring erfarenhets- och kunskapsåterföring av ÄTA-arbeten.**

Enligt fastighets- och gatukontorets rutiner ska en slutrapport skrivas över projektfasen när en entreprenad är genomförd. Det sker genom att projektledaren skriver en slutrapport för projektfasen. Slutrapporten beskriver vad projektet har åstadkommit och innehåller också en utvärdering av projektets genomförande och resultat. I slutrapporten lyfts viktiga lärdomar fram. Detta är ett viktigt steg för att skapa en lärande organisation som tar vara på de erfarenheter som görs i enskilda projekt.

På fastighets- och gatukontorets mobilitetsenhet testas nu ett arbetssätt för erfarenhetsåterföring där en utsedd person samlar erfarenhet och sprider detta till berörda. Vidare ska den enskilde projektledaren sammanställa lärdomar efter var fas (förstudie, projektering, entreprenad) och projektgruppen ska samlas för att diskutera projektet och dess lärdomar så att erfarenheterna samlas och sprids. Ekonomiavdelningen driver ett utvecklingsarbete för att bättre särredovisa ÄTA-arbeten. Detta kommer att underlätta för uppföljning och bedömning av ÄTA i enskilda projekt och på aggregerad nivå.

Den samlade bedömningen är dock att erfarenhetsåterföringen i huvudsak sker lokalt på enheterna. Tekniska nämnden delar därför stadsrevisionens bedömning att det finns behov av att utveckla systematiken för erfarenhetsåterföring kopplat till ÄTA-arbeten. Arbetsgruppen för förvaltningens projektmodell ska därför studera bland annat mobilitetsenhetens arbetssätt för att se hur detta kan användas för att lärdomar, om bland annat ÄTA, kan spridas på ett mer strukturerat och systematiskt sätt på förvaltningsnivå.

**Önskad effekt**

Den önskade effekten av ett förbättrat arbetssätt för erfarenhetsåterföring är att kunskapen om fungerande metoder sprids i förvaltningen och att misstag inte upprepas.

Ordförande

[Förnamn Efternamn]

[Fyll i titel]

[Förnamn Efternamn]

[Här anger du om det finns reservationer/särskilda yttranden.]