

# Revisionsrapport

## *Lysekils kommun Granskning av kommunens skötselavtal Gata/Park*

Fredrik Flodin  
Said Ashrafi

*Mars 2019*

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Bakgrund .....	3
2.2.	Revisionsfråga .....	3
2.3.	Revisionskriterier .....	3
2.4.	Metod.....	3
<b>3.</b>	<b>Granskning av kontrollmål .....</b>	<b>4</b>
3.1.	Används avtalet som det är avsett? .....	4
3.1.1.	Ägardirektiven .....	4
3.1.2.	Avtalet .....	4
3.1.3.	Iakttagelser kommunen .....	5
3.1.4.	Iakttagelser bolaget .....	5
3.1.5.	Bedömning.....	5
3.2.	Är avtalet vad gäller tjänster som ingår tillräckligt tydligt?.....	6
3.2.1.	Avtalet .....	6
3.2.2.	Iakttagelser kommunen .....	7
3.2.3.	Iakttagelser bolaget .....	7
3.2.4.	Bedömning.....	7
3.3.	Är gränsdragningslistan mellan avtalsparterna tydlig? .....	7
3.3.1.	Avtalet .....	7
3.3.2.	Iakttagelser kommunen .....	8
3.3.3.	Iakttagelser bolaget .....	8
3.3.4.	Bedömning.....	8
3.4.	Finns rutiner för kontinuerlig uppföljning av avtalet? .....	8
3.4.1.	Avtalet .....	8
3.4.2.	Iakttagelser kommunen .....	8
3.4.3.	Iakttagelser bolaget .....	9
3.4.4.	Bedömning.....	9
<b>4.</b>	<b>Rekommendationer .....</b>	<b>10</b>
4.1.	Form av avtal och målformulering.....	10
4.2.	Driftsinstruktion.....	10
4.2.1.	Definitioner i instruktionen.....	11
4.2.2.	Tydlighet i instruktionen .....	11
4.3.	Uppföljning.....	11

# 1. Sammanfattande bedömning

PwC har på uppdrag av Lysekils kommuns revisorer granskat kommunens avtal med LEVA i Lysekil AB gällande underhåll av gator och parker. Den övergripande revisionsfrågan är som följer:

## **Är avtalet mellan kommunen och bolaget ändamålsenligt?**

Vår samlade bedömning är att avtalet mellan kommunen och bolaget **inte** är ändamålsenligt. Den samlade bedömningen är baserad på kontrollmålen nedan.

<b>Kontrollmål</b>	<b>Bedömning</b>
<i>Används avtalet som det är avsett?</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Målen med avtalet uppfylls inte samtidigt som avtalsformen är oklar
<i>Är avtalet vad gäller tjänster som ingår tillräckligt tydligt?</i>	<b>Ej uppfyllt</b> Otydlighet finns kring både definitioner och omfattning
<i>Är gränsdragningslistan mellan avtalsparterna tydlig?</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Otydlig gränsdragning framförallt vad gäller ansvar för åtgärder
<i>Finns rutiner för kontinuerlig uppföljning av avtalet?</i>	<b>Ej uppfyllt</b> Nyckeltal följs inte upp samtidigt som driftmöten endast delvis genomförs

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

Kommunen har ett avtal med LEVA i Lysekil AB omfattande ansvaret för att underhålla kommunens gator och parker.

Avtalet har betydelse för kommunens ekonomi och på tjänstens kvalitet utifrån hur processerna hanteras, vilka prestationer som erhålls och till vilka villkor. Mot denna bakgrund har revisorerna beslutat att granska avtalet mellan kommunen och bolaget.

### **2.2. Revisionsfråga**

Granskningens revisionsfråga är följande:

#### **Är avtalet mellan kommunen och bolaget ändamålsenligt?**

Svaren på följande kontrollmål ligger till grund för besvarandet av revisionsfrågan:

- Används avtalet som det är avsett?
- Är avtalet vad gäller tjänster som ingår tillräckligt tydligt?
- Är gränsdragningslistan mellan avtalsparterna tydlig?
- Finns rutiner för kontinuerlig uppföljning av avtalet?

### **2.3. Revisionskriterier**

Följande utgör kriterier som grund för svaret på revisionsfrågan:

- Gemensamma ägardirektiv för bolag ägda av Lysekils kommun (Dnr LKS 2014-477, antagen av KF 2014-11-27 § 24)
- Ägardirektiv för LEVA i Lysekil AB (Dnr LKS 2014-477, antagen av KF 2014-11-27 § 24)

### **2.4. Metod**

För granskningen har intervjuer genomförts med följande tjänstemän på kommunen: Chef för Samhällsbyggnadsförvaltningen, Tf Avdelningschef Mark och gata, Projekt och gatuingenjör. Kortare avstämningar har gjorts med administrativ handläggare på Samhällsbyggnadsenheten, ekonomifunktionen och kommunens upphandlare.

På bolaget har intervjuer genomförts med följande tjänstemän: VD, Entreprenadchef och Arbetsledare Gata/Park.

Följande dokument har inhämtats och granskats: Skötselavtal – Gata/Park, Lysekils kommun (Dnr LKS 2015-432) inklusive Kartbilaga 1 Grönytor samt Kartbilaga 2 Trafikanläggningar. Vidare har fakturor som genererats av avtalet granskats.

## 3. Granskning av kontrollmål

### 3.1. Används avtalet som det är avsett?

#### 3.1.1. Ägardirektiven

Kommunen har av Kommunfullmäktige två beslutade ägardirektiv som berör LEVA i Lysekil AB, fortsättningsvis benämnt bolaget.

Det ena är kommunens gemensamma ägardirektiv för bolag ägda av Lysekils kommun. Av detta framgår att verksamheten ska bedrivas med syftet att skapa nytta för kommunen och kommuninvånarna. Vidare fastställs att öppenhet och förtroende mellan ägaren (kommunen) och respektive bolagsstyrelse är ett viktigt inslag i ägarstyrningen samt att ägardirektiven förutsätter en positiv och produktiv organisationskultur. Slutligen poängteras betydelsen av ömsesidig dialog.

Det andra är ägardirektivet för bolaget. Av detta framgår att bolagets verksamhet bland annat omfattar leverans av tjänster till kommunen enligt avtal. Vidare fastställs bolagets verksamhetsmål bland annat till att utveckla Lysekils kommun till en attraktiv kommun vad avser livskvalitet samt att beakta samordningsmöjligheter med kommunens förvaltningar. Slutligen fastställs att bolaget ska ha en avkastning på 5 % av det egna kapitalet.

#### 3.1.2. Avtalet

Lysekils kommun och bolaget har flera avtal sinsemellan. Det avtal som denna granskning avser omfattar samarbetsavtal om drift, skötsel och underhåll för Gata/Park.

Avtalet är ursprungligen från 2008 och har förlängts i omgångar. Det senaste avtalet är från 2015 och är fortfarande giltigt.<sup>1</sup> Det finns ett brev från kommunchefen ställt till bolaget daterat 2017-06-30 där det framgår att kommunen har för avsikt att teckna nytt avtal med bolaget i samband med att avtalet går ut 2018-03-31. Något sådant har dock inte tecknats.

Målen med avtalet fastställs, bland annat, till att uppnå största möjliga kundnytta, gemensamt arbeta med nyckeltalsuppföljningar och ömsesidigt förtroende.

Avtalet kan beskrivas som en hybrid mellan ett funktionsavtal där det framgår *vad* som ska skötas och till vilken nivå men inte *hur*, och ett frekvensbaserat avtal där det nogsamt beskrivs *hur ofta* en viss tjänst ska utföras. Exempelvis ska centrumgator städas efter behov och upplevas som rena (funktion) samtidigt som områden utanför centrum ska maskinsopas en gång per månad (frekvens).

Avtalet omfattar ett grundabonnemang som inkluderar skötseln av kommunens allmänna platsmark såsom parker, grönytor, gator och vägar. För detta ersätter kommunen bolaget med en indexreglerad summa varje månad.<sup>2</sup> För arbeten utanför grundabonnemanget har

<sup>1</sup> Avtalet gäller till 31 mars 2018. Om det inte sägs upp senast nio månader före avtalstiden utgång löper det vidare på ett år i sänder med nio månaders uppsägning vid varje år.

<sup>2</sup> För 2018 var månadsabonnemanget 1 015 017 kr tom april och efter det 1 043 180 kr.

parterna möjlighet att komma överens om ÄTA-arbeten<sup>3</sup>. Det framgår inte av avtalet hur priset för grundabonnemanget är framräknat.

### 3.1.3. *Iakttagelser kommunen*

Förvaltningschefen, som är relativt ny på sin post, menar att det tidigare inte funnits någon samsyn mellan kommunen och bolaget huruvida avtalet används som det är avsett eller inte. Stor omsättning på personalen i kommunen har gjort detta svårt. Samtidigt har kommunen och bolaget inför det planerade nya avtalet gjort samarbetsövningar och därmed kommit varandra närmare i samsyn. Vidare menar förvaltningschefen att han uppfattar möjligheterna för ett tillitsbaserat arbetssätt i framtida avtal som goda.

Den tillförordnade chefen för Mark och Gata, som är helt ny på sin post men sedan tidigare har haft viss insyn i avtalet, menar att avtalet blivit mer detaljstyrt med tiden och att bolaget tillämpar tilläggsdebitering via ÄTA-arbeten reglerade inom avtalet, men till en extra debitering för huvuddelen av det arbete de utför. Tjänstemannen medger vidare att det är ett problem för kommunen att de inte har resurser nog för att följa upp arbetet som bolaget utför.

Gatuingenjören som från kommunens sida är driftansvarig för gatudelen av avtalet, menar att avtalet inte används som det är avsett. Bolaget ansvarar exempelvis för att all vägbeläggning utom asfalt ska fungera, medan bolaget i de fallen svarar kommunen att detta inte ingår i grundabonnemanget och samtidigt erbjuder sig att utföra arbetet som ett ÄTA-arbete inom avtalet till en extra kostnad. Exempel ges också av kommunen för tillfällena då de anlitar annan leverantör än då kostnadsförslaget från bolaget varit för hög. Tjänstemannens uppfattning är att kommunen betalar mer nu än tidigare, samtidigt som man får mindre för pengarna.

Ingen på kommunen kan svara på hur den fasta abonnemangskostnaden i avtalet har kalkylerats.

### 3.1.4. *Iakttagelser bolaget*

De intervjuade tjänstemännen på bolaget menar samstämmigt att avtalet används som det är avsett. Avtalet syftar till att reglera vilka ytor som ska skötas och till vilken nivå. Vidare menar bolaget att avtalet ska ses som ett funktionsavtal där parterna satt olika nivåer på vilken kvalitet som ska gälla för markerade områden på avtalets kartbilagor.

### 3.1.5. *Bedömning*

Kontrollmålet är **delvis uppfyllt**. Avtalet är avsett att reglera drift och underhåll enligt de ägardirektiv som fastställdes för bolaget vid bolagiseringen 2008 vilket i stora delar också görs.

De invändningar som granskningen vill framhålla rör två avgörande grundförutsättningar i avtalet som sannolikt fått konsekvenser för samarbetet.

Den första rör typen av avtal, vilket i detta fall närmast kan beskrivas som en hybrid mellan ett funktionsavtal och ett avtal som är metod/utförarbaserat. I det förra beskrivs nivån

---

<sup>3</sup> Ändringar och tillägsarbeten. Kommunens kostnad för godkända ÄTA-arbeten uppgick under 2018 till 1 146 269 kr.

på leveransen snarare än frekvensen, och vad som ska uppnås snarare än hur. Utmaningen för ett sådant avtal är att det ställer krav på beställaren och utföraren i form av uppföljning och mätning. Här visar det nuvarande avtalet brister då det inte utförligt beskriver hur detta ska gå till. Utmaningen blir än större då det samtidigt finns vissa tjänster som har reglerade intervaller, även om det för dessa finns bättre möjligheter att följa upp avtalet (jfr avsnitt om Uppföljning).

Den andra detaljen avser målen med samarbetet där det kan konstateras att avtalets skrivelser om målen för avtalet inte nås. Kundnyttan, dvs hur nöjda kommuninvånarna redovisades av bolaget när den efterfrågades, men är inte målsatta av parterna gemensamt, vilket försvårar någon form av målanalys. Att detta mål analyseras torde vara av största intresse för kommunen. Inte heller de nyckeltalsuppföljningar som nämns i målsättningen har redovisats. Slutligen gör vi bedömningen att arbetet med ömsesidigt förtroende inte är tillfyllest.

### **3.2. Är avtalet vad gäller tjänster som ingår tillräckligt tydligt?**

#### **3.2.1. Avtalet**

I avtalet regleras noggrant vilka verksamheter som ingår samt till vilka funktions- och utförandekrav dessa ska skötas (Bilaga 1 Funktionsbeskrivning). För vegetationsytor finns tre olika prioriteter med olika kvalitetsnivåer markerade på kartbilagorna. Stadsparken har exempelvis den högsta kvalitetsnivån där löv successivt ska tas bort medan löv på grönområden med prioritet 2 får sina löv borttagna under hösten och områden med prioritet 3 får ha sina löv liggandes för förmultning på plats. För övriga verksamhetsområden finns både frekvenser och kvalitetsnivåer angivna uppdelade på exempelvis typ av gata.

Vidare skiljer avtalet på bolagets tillsynsansvar och åtgärdsansvar. Exempel på det förstnämnda är bolagets ansvar att meddela kommunen om sprickor i asfaltsbeläggning, medan exempel på det andra är bolagets ansvar att underhålla och åtgärda fel på annan vägbeläggning som hål i grusvägar.

Det fastställs endast delvis i avtalet i reda ordalag hur snabbt åtgärder ska vara utförda. Exempelvis anges tre veckor som åtgärds tid för att åtgärda sättningar som orsakar vattenstänk för gångbanor, medan samma sättningar vid bostadsgator anmäls snarast.

Vidare varierar avtalet, beroende på tjänst, skrivelserna ”anmäls snarast”, ”anmäls snarast till B för åtgärd” samt ”anmäls snarast för åtgärd”. I inget av fallen framgår det om åtgärden ingår i avtalet och om det i så fall ska extradebiteras via ÄTA-arbeten eller ingå i den ordinarie avgiften.

Begreppet underhåll indelas enligt avtalet i *förebyggande* (planerat underhåll, ansvarig är B [kommunen]) och *felavhjälpan* (löpande underhåll, ansvarig är E [bolaget]). Avtalet har ingen förklaring eller hänvisning till vad som ska anses vara planerat respektive felavhjälpan underhåll.

### 3.2.2. *Iakttagelser kommunen*

Förvaltningschefen anser att avtalet i sig beskriver relativt noggrant vad som ska ingå och inte, men tillägger att det i framtida avtal bör läggas in fler tjänster, exempelvis de vanligast förekommande ÄTA-arbetena.

Kommunens tjänstemän ger olika bilder om hur tydligt avtalet är, men är ense om att det förekommit många tolkningsfrågor och tvister mellan kommunen och bolaget just om vad som ingår och inte.

### 3.2.3. *Iakttagelser bolaget*

Bolaget menar samstämmt att det tydligt framgår i avtalet vad som ingår och till vilken nivå. Kartbilagorna återger vilket geografiskt område som ska skötas och till vilken nivå skötseln ska ligga på. Nivåerna ändrades i samband med det senaste avtalet från 2015 då en del nivåer reglerades ner i samråd mellan parterna. Arbetsledaren tillägger att bolaget generellt levererar mer än vad som anges i avtalet.

### 3.2.4. *Bedömning*

Kontrollmålet är **ej uppfyllt**. Det framgår inte tillräckligt tydligt i avtalet vilka tjänster som ingår.

Även om vare sig kommunen eller bolaget uppgav detta som ett problem, bedöms texterna kring reda tider som otydliga. Vissa åtgärder och anmälningar ska göras inom en viss tid eller före ett visst datum, medan andra har ett mer diffust tidskrav.

Vidare bedöms det som oklart om det faktiskt är någon reell skillnad på de olika skrivelserna om hur anmälningsplikten ska genomföras och om den efterföljande åtgärden ingår i avtalet eller inte (jfr avsnitt om Gränsdragning).

Slutligen bedöms skrivelsen om *förebyggande* (planerat) och *felavhjälpande* (löpande) underhåll som alltför allmän och otydlig samtidigt som både kommunen och bolaget ger exempel på hur olika de tolkar begreppet. Sannolikt är detta också den främsta källan till oenigheten som måste sägas råda mellan parterna. En reflektion i sammanhanget här är om inte de utmaningar avtalet genererar stammar från oklarheten kring vilken typ av avtal det rör sig om (jfr avsnitt om Användning av avtalet).

## 3.3. *Är gränsdragningslistan mellan avtalsparterna tydlig?*

### 3.3.1. *Avtalet*

Avtalet har ingen uttalad gränsdragningslista, men det förekommer som nämnts ovan ansatser till gränsdragning mellan parterna på flera ställen i avtalet. Det främsta exemplet är i Bilaga 1 Funktionsbeskrivning punkt FB.1 Definitioner och begrepp där det fastslås att kommunen är ansvarig för förebyggande underhåll och bolaget för felavhjälpande underhåll.

Vidare framgår det inte uttryckligen i avtalet vem som ansvarar för åtgärder efter bolagets tillsyn och anmälan i området trafikanläggningar/beläggningar/gatuunderhåll.



### 3.3.2. *Iakttagelser kommunen*

De tre tjänstemännen på kommunen ger olika svar vad gäller gränsdragningslistan mellan parterna, men konstaterar att de inte delar den bild som de antar att bolaget har.

### 3.3.3. *Iakttagelser bolaget*

Bolaget framhåller att uttolkningen av begreppet *underhåll* inte delas av parterna, men att de i övrigt anser att gränsdragningslistan är tillfyllest.

### 3.3.4. *Bedömning*

Kontrollmålet är **delvis uppfyllt**. Bedömningen bygger på att frågan om gränsdragning uppenbarligen är oklar framförallt för kommunen. Även för en extern part framstår framförallt åtgärderna efter anmälan av fel som något otydliga vad gäller gränsdragning mellan avtalsparterna.

Utöver detta är, som tidigare konstaterats, oenigheten kring begreppet *underhåll* besvärande. Begreppet beskrivs inte närmare än vad som tidigare nämnts, vilket är onödigt tunt, samtidigt som det kan sägas finnas en etablerad innebörd av begreppen som diskuteras i frågan; *förebyggande* respektive *felavhjälpan* underhåll.

## 3.4. *Finns rutiner för kontinuerlig uppföljning av avtalet?*

### 3.4.1. *Avtalet*

I målen för avtalet står att parterna tillsammans ska arbeta med nyckeltalsuppföljningar inom kvalitet, produktivitet och effektivitet. Det finns i avtalet inte angivet vilka nyckeltal som ska mätas och följas upp och heller inget uttryckt mål i avtalet för vad som kan sägas vara en godtagbar nivå för nyckeltalen.

Vidare stipulerar avtalet att driftmöten ska hållas mellan kommunen och bolaget med två veckors intervall och vid särskilt behov med tätare intervall. Driftmötena avser i huvudsak att behandla löpande planering och ställningstagande till ÄTA-arbeten.

Utöver detta ska styrgruppsmöten hållas vid tre tillfällen per år och i huvudsak behandla uppföljning av avtalets tillämpning, mål, ekonomi samt nyckeltal.

I avtalet framgår slutligen att bolaget månadsvis ska tillstålla kommunen en redovisning över uppdragets genomförande innehållande kostnader och tidsåtgång samt var (Lysekil, Brastad/Bro eller Skaftö) arbete utförts inom respektive område (gata eller park). Ur redovisningen ska kostnadsfördelning av material och nedlagd tid kunna utläsas.

### 3.4.2. *Iakttagelser kommunen*

Kommunen uppger att parterna inte följer upp avtalet via nyckeltal inom något område, möjligtvis med undantag för produktivitet då de får den månadsvisa redovisningen av bolagen översänd.

Driftmötena för parkdelen av avtalet hålls enligt uppgift var tredje vecka medan gatudelen sedan en tid inte genomför driftmöten. Styrgruppsmötena genomförs enligt uppgift tre

gångar per år. Anteckningar från det senaste styrgruppsmötet har redovisats för revisionen.

Den månadsvisa redovisningen uppger kommunen att de erhåller. Den har dock inte redovisats för revisionen.

### *3.4.3. Iakttagelser bolaget*

Bolaget uppger att ingen av parterna har arbetat aktivt med de nyckeltalsuppföljningar som nämns i avtalet. Bolaget mäter dock via en tredje part medborgarnas nöjdhet med gata och park löpande, vilket också redovisats för revisionen. Kundnöjdheten har under 2017-2018 pendlat mellan 58 % och 64 %.

Vidare verifierar bolaget att driftmötena för parksidan hålls var tredje vecka, driftmötena för gatusidan inte alls, samt att styrgruppsmötena genomförs.

Bolaget uppger att de redovisar uppdragets genomförande enligt avtal, något som också redovisats för revisionen.

### *3.4.4. Bedömning*

Kontrollmålet är **ej uppfyllt**. Bedömningen bygger på att det inte finns eller praktiseras ändamålsenliga rutiner för kontinuerlig uppföljning av avtalet.

Det görs inga nyckeltalsuppföljningar, vilket är en noterbar brist, inte enbart för att det framgår av avtalet. Då avtalet till viss del kan sägas vara ett funktionsavtal med kravtexter som "Vegetationsytorna (...) ska vara vackra och tilltalande" (jfr avsnitt om Avtalets tydlighet) är det av vikt att också följa upp nyckeltalen kring detta. En reflektion i sammanhanget är, dock utanför kontrollmålet, att det är ytterligare en brist att inga mål för nyckeltalen formulerats.

Vidare kan konstateras att driftmötena hålls, men enbart för en del av avtalet. Då parterna, som tidigare konstaterats, inte är ense om hur ÄTA-arbeten ska tolkas och hanteras, är detta ett problem. I avtalet framgår tydligt att planering och ställningstagande till ÄTA-arbeten ska hanteras i driftmötena.

## 4. *Rekommendationer*

Utifrån ställt faktum att nuvarande avtal är under omförhandling ska rekommendationerna ses i ljuset av detta.

### 4.1. *Form av avtal och målformulering*

Främst bör kommunen göra någon form av målanalys göras om huruvida det nuvarande avtalet når de mål som finns uttryckta i det och i bolagets ägardirektiv. Denna analys bör förstås följas av ett arbete kring varför eller varför inte målen uppnås.

Kommunen bör därefter gemensamt bestämma sig för vilken form eller typ av avtal de ska ha. Det finns, som oftast, för och nackdelar med alla former.<sup>4</sup> Centralt här är kopplingen till målet med avtalet samtidigt som det ska vara möjligt för kommunen att följa upp på ett kostnadseffektivt och säkert sätt.

Ett funktionsavtal behöver exempelvis ha tydliga mål för de nyckeltal som mäts, samtidigt som de ska vara enkla att mäta. En god ansats finns i den NKI<sup>5</sup> av kommuninvånarnas nöjdhet av gata och park som redan nu genomförs av bolaget. En annan är SCB:s NMI som mäter som bland annat mäter kommuninvånarnas nöjdhet med gator respektive gång- och cykelvägar.<sup>6</sup>

Ett avtal baserat på metod behöver målformuleringar av annat slag, exempelvis rapporter om hur väl bolaget genomför frekvenserna av den överenskomna aktiviteten. Detta kan ske via de arbetsrapporter som bolaget producerar, men bör samtidigt kontrolleras via stickprov av kommunen.

### 4.2. *Driftsinstruktion*

Vi rekommenderar att den funktionsbeskrivning som beskriver kraven för entreprenaden separeras från avtalet. Istället för funktionsbeskrivningen som en bilaga till avtalet föreslår vi att kommunen i sin egenskap av beställare tar fram en driftinstruktion som beskriver uppdraget för den löpande driften.

Driftsinstruktionen ska innehålla arbetsbeskrivning för de vanligaste uppdragen av felavhjälpande, löpande och planerat underhåll samt projektartad karaktär vilka tilläggsfaktureras. Kommunen ansvarar för löpande revidering av driftsinstruktionen samt rapporterar alla ärenden genom en överenskommen rutin för att förtydliga uppdragen, minska risken för missförstånd/olika tolkningar av uppdrag samt säkra en god dokumentation. På så vis blir kommunen en mer aktiv beställare samtidigt som dess ansvar förtydligas.

I avtalet ska regleras hur ofta driftinstruktionen ska revideras.

---

<sup>4</sup> En av flera studier på området är utförd av Statens väg- och transportforskningsinstitut från 2016 där kontraktsmodeller från olika länder jämförs.

<sup>5</sup> Nöjd Kund Index

<sup>6</sup> Statistiska centralbyrån (SCB) erbjuder varje år Sveriges kommuner att medverka i en medborgarundersökning som publiceras som ett Nöjd-Medborgar-Index (NMI). Lysekils resultat för 2018 är 49 för gator och 46 för gång- och cykelvägar vilket är något under medel för riket (54 respektive 55). Parker och grönområden mäts inte.

#### 4.2.1. Definitioner i instruktionen

Det framkommer tydligt i granskningen att parterna inte är överens om kritiska definitioner i avtalet. Rekommendationen är att parterna fortsätter arbetet med gemensamma samtal om hur olika begrepp i avtalet ska uttolkas och hanteras. Det tydligaste exemplet är begreppet *underhåll* där parterna uppenbarligen har olika tolkningar.

#### 4.2.2. Tydlighet i instruktionen

Ett samarbetsavtal av detta slag är i regel långt<sup>7</sup> och båda parter kommer sannolikt byta personal under löptiden. I intervjuerna framkommer att framförallt kommunen bytt personal under avtalstiden, vilket gör behovet av ett tydligt avtal stort. Även om tjänstemännen som tecknar avtalet är överens om innebörden av det, är det ingen garanti för att deras efterträdare ser samma tydlighet. Som minst bör begrepp som en tredje part inte kan uttolka av avtalet förtydligas. Exempel på detta finns i granskningen, tydligast illustrerat med skrivningarna kring *anmälan* och *åtgärd* samt blandningen av reda och subjektiva tidsbegrepp (*snarast* eller *inom tre veckor*).

### 4.3. Uppföljning

Som konstaterats i granskningen är uppföljningen av avtalet inte tillfyllest. Det finns till viss del instruktioner i avtalet om hur uppföljningen ska genomföras, men då dessa inte följs är det vår rekommendation att framförallt driftmötena återupptas.

Vidare är det inför ett nytt avtalstecknande lämpligt att avtalet mer detaljerat stipulerar hur detsamma ska följas upp. Det finns flera anledningar till att följa upp avtalet. I ett ekonomiskt perspektiv är det viktigt att årligen följa upp och kontrollera avtalspriser och volymer, samtidigt som det är centralt ur ett rättsligt perspektiv att inte avtalet väsentligen skiljer sig från den överenskomna tjänsten. Slutligen är det affärsmässigt att både kommunen och bolaget ger varandra ömsesidig uppmärksamhet och går igenom affärsrelationen regelbundet.

Slutligen ska samtliga möten förstås också dokumenteras.

**Fredrik Flodin**

*Projektledare*

**Said Ashrafi**

*Specialist*

<sup>7</sup> Det finns i lagstiftningen ingen begränsning på hur långt att avtal får vara, även om det av flera skäl är olämpligt med långa avtalstider.