

# x2

## **Affärsmodell för fördubblad kollektivtrafik**

*Hur ska kollektivtrafiken utvecklas för att  
fördubbla marknadsandelen?*

**En idéskiss som underlag för diskussion.**

Delrapport från en branschgemensam expertgrupp inom  
Partnersamverkan för Fördubblad kollektivtrafik.

Stockholm den 30 april 2009

*Ny affärsmodell är ett av delprojekten inom Partnersamverkan för en Fördubblad kollektivtrafik. Detta är delprojektets första resultat - en idéskiss till en ny gemensam affärsmodell för kollektivtrafikbranschen. Syftet med idéskissen är att skapa diskussion i branschen och inhämta synpunkter och förslag inför det fortsatta arbetet. Projektgruppen som står bakom framtagandet av idéskissen tar därför gärna emot synpunkter och kommentarer.*

# Innehåll

<b>Vårt uppdrag</b>	<b>4</b>
<b>Projektgruppens sammanfattning</b>	<b>8</b>
<b>1. En problembild med stora möjligheter</b>	<b>10</b>
1.1. Brist på helhetsperspektiv	10
1.2. Det krävs ett rejält utvecklingssteg framåt!	11
<b>2. Den gemensamma visionen</b>	<b>13</b>
2.1. Visionen utgår från de transportpolitiska målen	13
2.2. "Kollektivtrafiken är en självklar del av resandet i ett hållbart samhälle"	13
<b>3. En gemensam värdegrund</b>	<b>15</b>
<b>4. Branschens uppgift</b>	<b>15</b>
<b>5. Övergripande mål: Fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel</b>	<b>17</b>
<b>6. Mål på vägen</b>	<b>17</b>
6.1. Mål som balanserar och förstärker varandra	17
6.1.1. En fördubbling av resandet till 2020	18
6.1.2. Nöjda resenärer	19
6.1.3. Ökad betalningsvilja från resenärerna	19
6.1.4. Effektivare verksamhet motsvarande 20%	19
6.1.5. Innovativ framtidsbransch med starkt varumärke	19
6.1.6. Ledare och medarbetare känner mening, glädje och stolthet	20
6.1.7. År 2020 är kollektivtrafiken 30% mer energieffektiv samt fossilfri till 90%	20
6.1.8. Ökade samhällsresurser	20
6.1.9. Nya finansieringsmöjligheter	20
6.2. Branschen behöver göra bokslut varje år	20
<b>7. Aktiviteter för att nå målen</b>	<b>21</b>
7.1. Aktiviteter för att nå kundmålen	21
7.1.1. Öka och anpassa utbudet av tjänster så att det motsvarar alla olika resenärsgruppers behov	21
7.1.2. Lyfta fram och vidareutveckla kollektivtrafikens produktfördelar	21
7.1.3. Skapa enkla lösningar som alla förstår	22
7.2. Aktiviteter för att nå effektivitetsmålet	22
7.2.1. Ökad affärsmässighet på alla nivåer	22
7.2.2. Nya sätt att arbeta tillsammans i gemensamma processer/arbetsflöden	23
7.2.3. Exempel på områden med stor potential	23
7.2.4. Bytespunkterna	25
7.2.5. Information, bokning och betalningar	26
7.2.6. Gemensamma standards och definitioner	26
7.3. Aktiviteter för att nå målen om utveckling och förnyelse	27
7.3.1. Skapa innovationskraft med hjälp av branschens "Kunskapslyft"	27
7.3.2. Lyfta fram piloter som inspirerar andra att följa efter	28
7.3.3. Bygga varumärket 'Kollektivtrafik'	28
7.3.4. Ta fram branschgemensamma program för miljö, trygghet, säkerhet mm.	28
7.3.5. Bedriva FoU-verksamhet som "stöttar" fördubblingsarbetet	29
7.4. Aktiviteter för att nå ekonomimålen	29
7.4.1. Tydliggöra de samhällsekonomiska vinsterna av ökat resande och ökad marknadsandel	29
7.4.2. Ta fram konkreta förslag till alternativa finansieringsformer	30

<b>8. Organisation och ekonomi</b>	<b>30</b>
8.1. Regionala Planer för Hållbart Resande	30
8.1.1. Naturliga arbetsmarknadsregioner	30
8.1.2. Beroendet av infrastrukturen	31
8.1.3. Politikernas strategiska inflytande behöver stärkas	32
8.1.4. Olika marknadsförutsättningar i olika delar av regionen	33
8.2. Från plan till avtal	34
8.2.1. Transparens och öppenhet	34
8.2.2. Avtalsformer	35
8.2.3. Långsiktighet och stabilitet	36
8.2.4. Områden med marknadsmässig potential (Typområde A)	37
8.2.5. Områden med tillväxtpotential (Typområde B)	38
8.2.6. Områden med liten eller obefintlig marknadspotential (Typområde C)	38
8.3. Fritt marknadstillträde i steg två	38
8.4. Marknadsföring	39
<b>9. Uppföljning</b>	<b>40</b>
9.1. Branschen måste gå från ord till handling	40
9.2. Många vill fördubbla	40
9.3. Några konkreta samverkansprojekt	41
9.4. Nya avtalsmodeller	42
9.5. Vi hoppas det kommer mer	42

# Vårt uppdrag

I början av 2008 tog en enad kollektivtrafikbransch stafettpinnen efter den statliga utredningen Koll Framåt och presenterade sin ambition för Näringsdepartementet att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel på lite sikt och kollektivtrafikresandet till 2020. I denna "Partnersamverkan för fördubblad kollektivtrafik" ingår Svensk Kollektivtrafik, Svenska Bussbranschens Riksförbund, Branschföreningen Tågoperatörerna, Svenska Taxiförbundet och Sveriges Kommuner och Landsting.

Under våren 2008 utarbetades en gemensam handlingsplan som presenterades för infrastrukturminister Åsa Torstensson vid ett seminarium den 15 maj. Branschen underströk då att man är beredd att ta sin del av ansvaret för att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel om staten skapar de nödvändiga förutsättningarna för att göra detta möjligt.

Efter sommaren kom projektarbetet igång på allvar med fokus på att "skapa verkstad" av alla goda idéer. En central del av arbetet är att ta fram förslag till en gemensam "affärsmodell", en styrmodell som kan användas för att styra verksamheten i riktning mot fördubblingsmålen och en gemensam vision.

Enligt styrgruppens direktiv ska affärsmodellen vila på följande hörnstenar:

- Den gemensamma visionen och värdegrunden.
- En tydlig målstyrning från statens, regionernas, kommunernas och landstingens sida inklusive mål för miljö och sysselsättning.
- Ökad mångfald i utbudet av trafik och valfrihet för resenärerna.
- Ökade förutsättningar för att utveckla den trafik som bedrivs på kommersiella grunder.
- Utvecklade former för beställning av trafik som inte kan bedrivas på företagsekonomiska grunder.
- Ökad affärsmässig frihet för trafikföretagen att kundorientera verksamheten och skapa värde för resenärerna.
- Utvecklade former för samverkan mellan olika transportslag, aktörer och över geografiska gränser inom ramen för större arbetsmarknadsregioner.
- En offentlig finansieringsmodell som stimulerar till ökat resande och ökad effektivitet inom kollektivtrafiken.
- En modern lagstiftning som skapar förutsättningar för en fördubbling av kollektivtrafikens marknadsandel.
- Utvecklade modeller för uppföljning av kollektivtrafikens leverans kvalitet utifrån ett resenärs- och hållbarhetsperspektiv.

Det har varit projektgruppens uppdrag att vidareutveckla och konkretisera dessa hörnstenar och att få fram en affärsmodell som kan ligga till grund för konkreta förändringar i verksamheten, förändringar som driver mot fördubblingsmålen och visionen. Frågan om hur lagstiftningen behöver moderniseras har projektgruppen dock inte behandlat eftersom den hanteras i särskild ordning inom ramen för en statlig utredning.

Denna idéskiss som kan ses som en framtidsbild på 5-7 års sikt, är en första avrapportering av hur långt arbetet med Affärsmodellen har kommit. Syftet är att den ska utgöra underlag för

*en bred diskussion i branschen. Vi hoppas dessutom att idéskissen ska inspirera branschens aktörer att visa att man förmår driva på utvecklingen tillsammans i den riktning vi förordar. Alla behöver snabbt visa upp goda exempel på innovationskraft och vilja att förnya. Ett exempel på det är att några trafikhuvudmän redan deklarerat att de är positiva till att inte utnyttja den sk invändningsrätten när det gäller den långväga busstrafiken.*

*Arbetet med idéskissen har genomförts av en projektgrupp med bred representation av experter från branschens olika delar. Gruppen har bestått av Charlotte Wäreborn Schultz, Svensk Kollektivtrafik (projektledare), Lasse Annerberg, BR, Kenneth Bure, SL, Håkan Bergqvist, Västtrafik, Mikael Bergkvist, People Travel Group, Ulrika Bokeberg, Västra Götalandsregionen, Johan Båging, Busstjänst, Johan Eskengren, JES, Henrik Dagnäs, Swebus, Bo Granberg, SJ AB, Kerstin Gustafsson, Skånetrafiken, Lennart Hamnered, Taxiförbundet, Magnus Hedin, Skånetrafiken, Maria Högländer, Länstrafiken i Västerbotten, Kjell-Åke Lantz, Tågoperatörerna, Lars Nordstrand, Keolis och Conny Strand, Länstrafiken Mälardalen.*

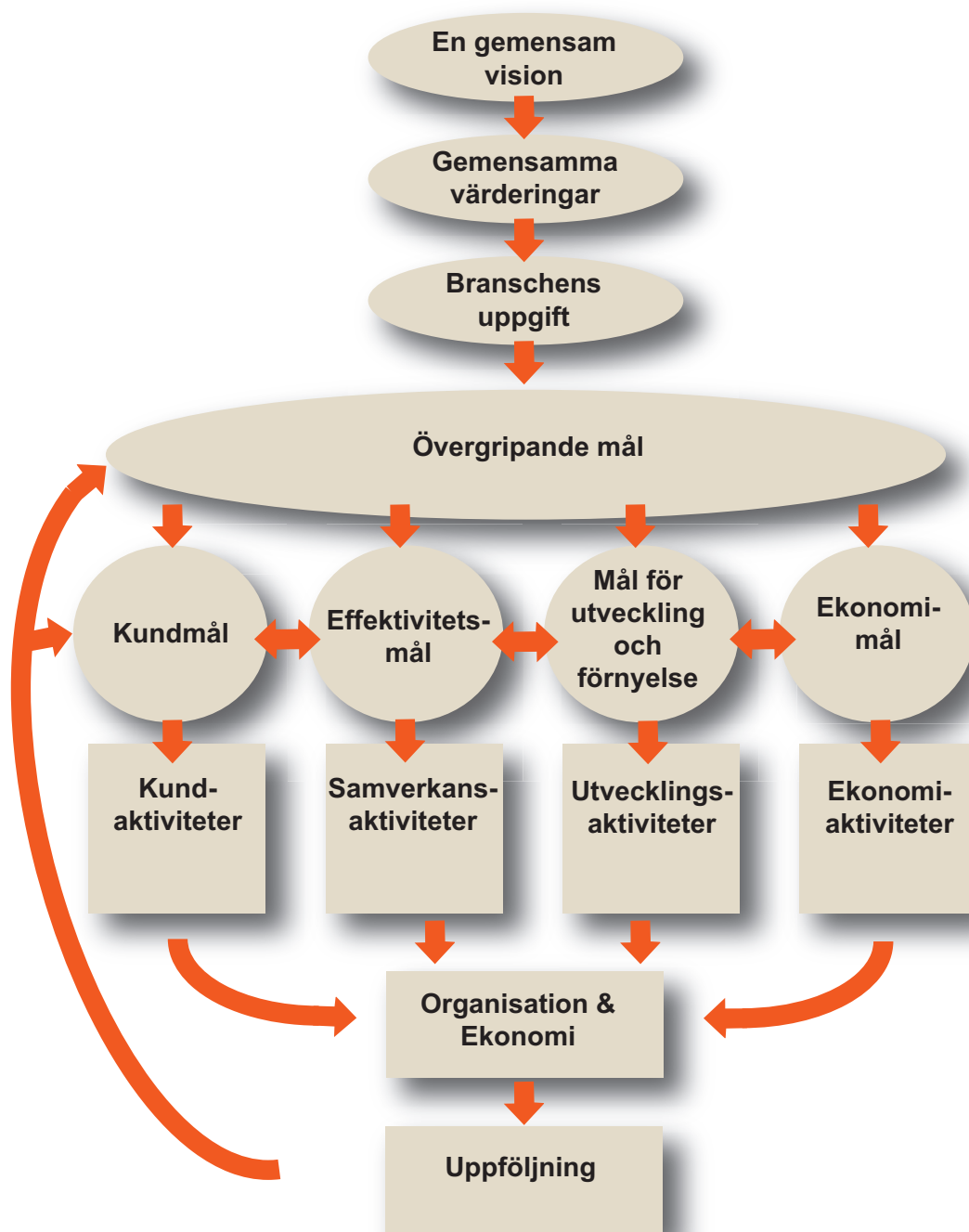
*Som stöd när det gäller avtalsfrågor har projektgruppen anlitat advokaterna Ingvar Zander och Joakim Lavér, Linklaters Advokatbyrå AB.*

*Projektgruppens arbete fortsätter nu. Denna idéskiss kommer att vidareutvecklas till ett mer konkret förslag till Affärsmodell under hösten. Vi är därför tacksamma för synpunkter som underlag för vårt fortsatta arbete.*

*Stockholm den 30 april 2009.*

*Charlotte Wäreborn Schultz  
Projektledare*

*Bilaga. Bilder som visar hur vi steg för steg resonerat oss fram till våra slutsatser.*



Figur 1. Principskiss för ny affärsmodell



# Sammanfattning

Projektgruppens huvudbudskap i idéskissen är att kollektivtrafiken snabbt måste tas till "nästa utvecklingsnivå" och bli känd som en modern innovativ framtidsbransch. Det handlar om att öka resenärernas betydelse för alla aktörer som är involverade i kollektivtrafikens utveckling genom att ha en helhetssyn på kundernas behov och flytta besluten närmare resenärerna. Det handlar också om att värna om kollektivtrafiken som ett sammanhängande system med krav på hög systemeffektivitet. Allt detta kräver en effektiv gränslös samverkan mellan branschens aktörer.

Utgångspunkten i idéskissen är en gemensam vision som innebär att kollektivtrafiken ska vara en självklar del av resandet i ett hållbart samhälle. Kollektivtrafiken måste helt enkelt bli så bra att människor varje dag har en reell möjlighet att välja mellan en attraktiv och konkurrenskraftig kollektivtrafik och att ta den egna bilen. Det är först då som kollektivtrafiken kan bli en självklar del av det egna resandet och det är först då som kollektivtrafikens marknadsandel kan fördubblas vilket är det övergripande målet.

Med detta som utgångspunkt har projektgruppen tagit fram konkreta mål och aktiviteter för att nå målen. För att genomföra detta samlade åtgärdsprogram krävs ökad insikt och kunskap, samverkan, innovationskraft och goda exempel som visar vägen. Det krävs också ökad mångfald i utbudet av trafik vilket skapar större valfrihet för resenärerna. Det behövs också en mer strategisk beställarroll med minskad detaljstyrning och ökad affärsmässig frihet för operatörerna och gemensamma drivkrafter för att öka resandet.

Projektgruppens förslag är att det utarbetas Regionala Planer för Hållbart Resande där man bedömer hur kollektivtrafiken kommer att utvecklas i olika delar av större naturliga arbetsmarknadsregioner, regioner som bättre än nuvarande län motsvarar dagens och morgondagens resande.

Det handlar om samordnade trafik- och infrastrukturplaner där kollektivtrafiken utgör en naturlig del av samhällsutvecklingen i stort. Planerna ska vara långsiktiga och uppdateras årligen med en bredare översyn var fjärde år. De ska beslutas på den regionala politiska nivå som ansvarar för att beställa eller upphandla kollektivtrafiken men de ska utarbetas gemensamt av beställare, operatörer, kommuner, trafikverk, resenärsorganisationer mfl intressenter i regionen.

I planerna ska den marknadsmässiga potentialen i olika delar av regionen identifieras. Det ska framgå vilken trafik som aktörerna bedömer har förutsättningar att bedrivas på kommersiella villkor utan ersättning från samhället och vilken trafik som kräver samhällets stöd. Projektgruppen har arbetat med tre olika typområden.

I vissa områden med stort resandeunderlag bör det finnas förutsättningar för att på vissa linjer, stråk eller områden låta operatörerna bedriva trafiken helt på kommersiella grunder. Projektgruppens bedömning är emellertid att denna marknad inte är särskilt stor, uppskattningsvis ca 10 % i dagsläget med en potential på kanske 20 %.

I den andra typen av områden finns det inte förutsättningar för kommersiell trafik idag men det kan mycket väl göra det i framtiden beroende på hur bebyggelseutveckling och utbyggnaden av samhället i övrigt gestaltar sig. Det är här den absoluta merparten av trafiken finns. I en tredje typ av område kommer det alltid att vara nödvändigt för samhället att garantera ett visst basut-



bud för de boende. Det gäller inte minst på landsbygden och i ren glesbygd.

Projektgruppen föreslår att de operatörer som upphandlas i en regions olika delar ges ett helhetsansvar för trafiken. Avtalen kan se olika ut i olika områden beroende på inslaget av kommersiell trafik. Alla avtal bör emellertid så långt möjligt vara baserade på funktions- och systemansvar med incitament baserat på antal resor för att driva på utvecklingen i riktning mot fördubblingsmålen och kravet på systemeffektivitet.

Gruppen förordar tjänstekoncessionsliknade avtal med en så hög rörlig ersättning till operatörerna baserad på antal resor, att operatörernas affärsmässiga agerande och vilja att investera i nya produkter och tjänster till kunderna stimuleras. Det krävs också längre avtal än idag. Samtidigt krävs det tydliga ramverk från beställarens sida för att värna om kollektivtrafikens samhällsnytta.

Den kommersiella trafiken kan inte ses isolerad från den samhällsköpta trafiken utan måste vara en del av det samlade kollektivtrafiksystem som beställaren värnar om både ur ett kundperspektiv och utifrån kravet på effektivitet i kollektivtrafiksystemet som helhet. Detta för att medborgarna ska känna trygghet i att man både kan och har råd att genomföra sina nödvändiga resor, inte minst till och från arbete och utbildning.

I denna typ av områden föreslår projektgruppen därför att samhället i avtalet med operatören köper till den trafik som är nödvändig för att tillgodose resenärernas behov av att kunna resa inom hela området i ett samordnat och väl fungerande kollektivtrafiksystem. Detta är ett av gruppens huvudbudskap i rapporten för att skapa stabilitet och förutsägbarhet för resenärerna.

Efter det att trafiken upphandlats och avtalats föreslår projektgruppen att det ska råda fritt tillträde till hela marknaden även för andra operatörer. Skälet till detta är att skapa förutsättningar för en ännu större valfrihet för resenärerna genom att tillåta en större mångfald av operatörer där det finns förutsättningar för det. Den ökade konkurrensen om resenärerna sätter också press på de operatörer som beställaren har avtal med inom regionens olika delar vilket får dessa att hela tiden anstränga sig att bli ännu mer effektiva.

Sammantaget innebär förslagen i idéskissen stora fördelar för alla parter. Resenärerna är de stora vinnarna som kan räkna med ett ökat utbud och högre kvalitet. Operatörerna får ökade möjlighet att utveckla sin verksamhet affärsmässigt genom att anpassa sina produkter och tjänster till resenärernas behov. Beställaren får en tydligare strategisk roll när det gäller att lägga fast förutsättningarna för trafiken. För samhället som helhet skapas förutsättningar att uppnå viktiga samhällsmål när det gäller miljö, säkerhet m.m.

Denna tydliga rollfördelning skapar enligt projektgruppen goda förutsättningar för att kollektivtrafiken ska kunna bli det strategiska verktyg som krävs för att nå målet om en fördubblad marknadsandel.

# 1. En problembild med stora möjligheter

## 1.1 Brist på helhetsperspektiv

Trafikhuvudmannareformen 1978 ledde till många positiva effekter för resenären. Resandet ökade inledningsvis kraftigt tack vare ett sammanhållet trafiksystem med samordnade biljett-system. 1990-talet med slopande av linjetrafiktillstånd och upphandling i konkurrens innebar en rationalisering och effektivisering och med lägre kostnader för samhället som resultat. Under de senaste tio åren har dock utvecklingen stagnerat på många håll i landet. Kollektivtrafikens marknadsandel har totalt sett inte ökat under de senaste decennierna. Samtidigt finns det goda exempel där politiken, organisationsformen och samverkan mellan trafikhuvudman och operatörer fungerar väl och där resandet ökat med fler och nöjdare kunder.

En av förklaringarna till den totalt sett uteblivna tillväxten för kollektivtrafiken i Sverige kan ligga i organisationsformen och i politikens roll. I de flesta län utgår den offentliga finansieringen från modeller för underskottsfordelning mellan kommuner och landsting som hämmar utvecklingen av kollektivtrafiken.

I flera län har man övergått till en modell där man delar upp det lokala och regionala ansvaret för trafiken för att underlätta för en enskild part att ta beslut om förändringar i trafiken. Detta har medfört att inomregionala gränser förstärks, samtidigt som förutsättningarna för en effektiv planering av trafiksystemet som helhet undergrävs. Detta beror bl.a. på de kommunalrättsliga begränsningarna med skattefinansierad verksamhet. Dessutom finns brister i samordningen mellan olika aktörer med ansvar för trafik och infrastruktur.

En viktig brist är att samhället inte förmått skapa tillräckligt god framkomlighet för kollektivtrafiken i och runt de större städerna, på väg såväl som på järnväg. Kollektivtrafiken har därmed inte fått den konkurrenskraft som krävs för att vara ett realistiskt alternativ till bilen i de tätbefolkade områden som utgör ett bra resandeunderlag. Resultatet har blivit stagnation i resandeutvecklingen samtidigt som samhällets kostnader för trafiken ökat. Det har blivit en negativ spiral för kollektivtrafiken.

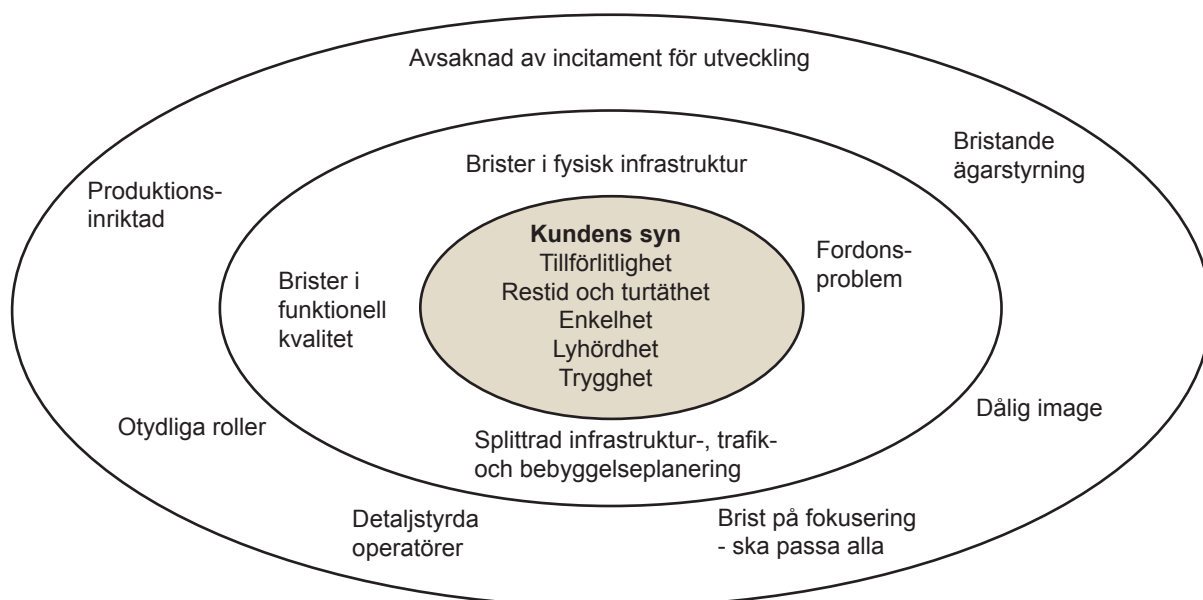
En tredje förklaring är att operatörens handlingsutrymme i de allra flesta trafikavtal är så begränsat att det inte lönar sig för dem att arbeta för ett ökat resande. Trafikhuvudmännen har generellt sett tagit på sig ett allt större ansvar för planering och marknadsföring. Den viktigaste drivkraften för operatören ligger då i att minimera sin produktionskostnad snarare än att utveckla verksamheten för att vinna nya resenärer. Däremot finns det många exempel på att operatörerna kan få incitamentsbaserad ersättning när de genom egna insatser bidrar till fler och nöjdare resenärer.

Kollektivtrafikbranschen är idag precis som många andra branscher fragmentiserad och sitter fast i gamla strukturer och roller som hämmar möjligheterna att samverka bättre över alla gränser för resenärernas bästa. Det finns i grunden två systemfel vilka tar sig uttryck i följande grundläggande brister inom kollektivtrafiken:

- 1) Brist på kundperspektiv i "hela resan", dvs. varje aktör agerar utifrån den egna verksamheten och dess förutsättningar vilket i flera avseenden leder till suboptimering för kunden.

2) Brist på effektivitet utifrån ett helhetsperspektiv, dvs varje aktör effektiviserar utifrån den egna verksamheten och dess förutsättningar vilket leder till en suboptimering för branschen.

Koll Framåt valde att åskådliggöra kollektivtrafikens problembild med nedanstående figur.



Figur 2. Kollektivtrafikens problembild enligt Koll Framåt.

Det finns många exempel på hur dessa brister påverkar kollektivtrafikens konkurrenskraft negativt. Att otydliga roller och ansvar leder till brister är en av huvudorsakerna. Brister när det gäller affärsmässighet, incitament och fokus på att göra rätt saker gör att man tappar helhetsperspektivet på kundens behov samtidigt som den ekonomiska effektiviteten hämmas.

## 1.2 Det krävs ett rejält utvecklingssteg framåt!

Den branschgemensamma satsningen på att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel har skapat unika förutsättningar för att finna former för att styra kollektivtrafiken mot målet att nå en fördubblad marknadsandel.

Det gäller då att ta fasta på allt positivt som hänt och som fortfarande händer. På flera håll finns det exempel på att det varit möjligt att öka trafiken kraftigt. Resandeökningar på 20 % med hjälp av nya linjedragningar och andra ganska enkla insatser är inte ovanliga. Det finns även exempel på att resandet fördubblats om man ser till utvecklingen under en tioårsperiod.

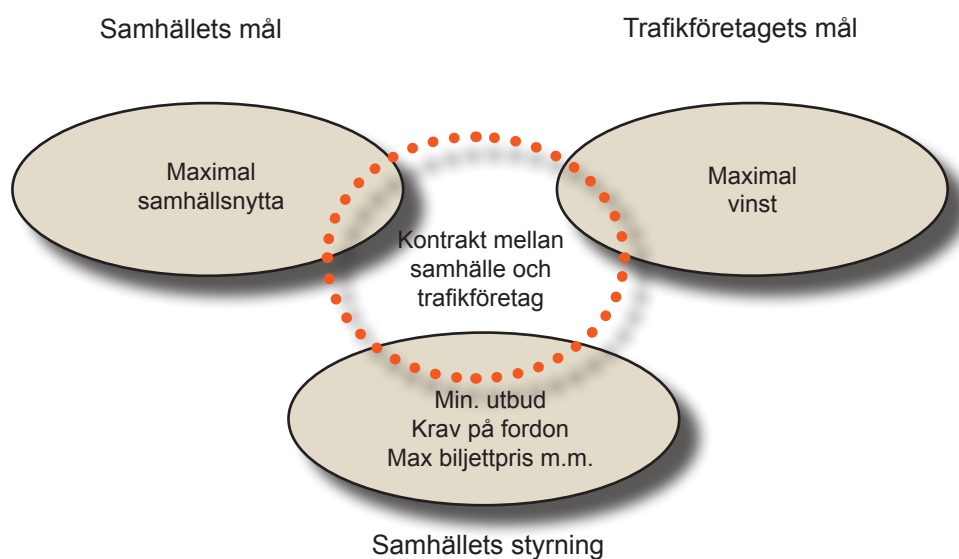
Samtidigt finns det idag en utbredd insikt om att det är nödvändigt att ta nästa steg, fokusera på åtgärder som driver resandet, dyrka upp dagens "stuprörsstrukturer" och skapa en verklig servicekultur med tydliga roller för alla inblandade aktörer.

Även av andra skäl kan inte tidpunkten för att ta kollektivtrafiken till "nästa utvecklingsnivå" vara bättre vald. Det finns starkt fokus i samhället på kollektivtrafiken som ett strategiskt verktyg för hållbar utveckling. Kollektivtrafikens klimatpotential är slående.

Tiden är definitivt mogen att ta ett rejält steg för att på ett bättre sätt än idag tillgodose resenärernas behov av effektiva helhetslösningar. Kollektivtrafiken måste ses som ett integrerat system med fokus på helheten. Värdet av trafiksystemet som helhet är alltså större än summan av de ingående delarna. Helheten måste alltid vara viktigare än delarna. Både ur ett kundnytt- och ett effektivitetsperspektiv.

Den politiska beställarsidan har ambitionen att maximera samhällsnyttan och att hushålla väl med skattemedel. Ett ökat kollektivt resande leder till större samhällsnytta och det är häri samhällets betalningsvilja ligger. Branschens utmaning är att skapa förståelse hos staten, kommuner, landsting och regioner att se kollektivtrafiken som ett strategiskt verktyg för att nå angelägna samhällsmål.

En utbyggd kollektivtrafik som är bättre anpassad till behoven bör också återspeglas i en ökad betalningsvilja från resenärernas sida vilket är viktigt eftersom det påverkar storleken på insatta skattemedel. Operatörernas mål är att arbeta affärsmässigt, utveckla sin verksamhet och er- hålla en god lönsamhet. Denna drivkraft kan utnyttjas så att operatören får bättre kommersiella förutsättningar för att öka sin lönsamhet genom att attrahera fler kunder.



Figur 3. Olika aktörers drivkrafter för ökat resande. Källa: Stenerik Ringkvist

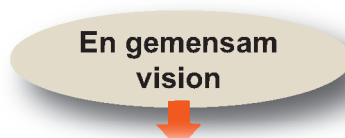
Sammantaget är det utifrån dessa olika drivkrafter som branschen måste hitta nya samverkansformer för att kunna fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel. Organisationsformen, ägarrollen, politikens uppdrag, samhällets och kundernas betalningsvilja samt beställarorganisationens och operatörernas gemensamma förmåga att skapa en attraktiv kollektivtrafik – baserad på god framkomlighet – utgör utgångspunkten i det nytänkande som lägger grunden för att fördubblingsmålet ska kunna nås.

## 2. Den gemensamma visionen

### 2.1 Visionen utgår från de transportpolitiska målen

Kollektivtrafik är inget självändamål, den finns för att den är ett strategiskt verktyg för att uppnå övergripande samhällsmål. Därför måste en vision ta sats i de övergripande transportpolitiska målen som regering och riksdag lagt fast.

Transportpolitikens mål är att säkerställa en samhälls-ekonomiskt effektiv och långsiktigt hållbar transportförsörjning för medborgarna och näringslivet i hela landet. Transportsystemets utformning, funktion och användning ska medverka till att ge alla en grundläggande tillgänglighet med god kvalitet och användbarhet samt bidra till utvecklingskraft i hela landet. Transportsystemet ska vara jämställt, det vill säga likvärdigt svara mot kvinnors respektive mäns transportbehov.



I dessa mål ligger bl.a. att medborgarnas resor förbättras genom ökad tillförlitlighet, trygghet och bekvämlighet, att tillgängligheten förbättras inom och mellan regioner, att transportsystemet utformas så att det är användbart för personer med funktionsnedsättning och att förutsättningarna för att välja kollektivtrafik, gång och cykel förbättras.

Vidare ska transportsystemets utformning, funktion och användning anpassas till att ingen dödas eller skadas allvarligt. Det ska också bidra till att miljökvalitetsmålen uppnås och en ökad hälsa uppnås. I denna typ av mål ligger bl.a. en stegvis ökad energieffektivitet i transportsystemet. År 2030 bör Sverige ha en fordonsflotta som är oberoende av fossila bränslen.

Med utgångspunkt från dessa övergripande transportpolitiska mål har branschen tagit fram en gemensam vision:

### 2.2 "Kollektivtrafiken är en självklar del av resandet i ett hållbart samhälle"

Så har vi i projektgruppen valt att formulera vårt förslag till branschgemensam vision, en vision som vi tycker speglar ambitionen att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel på ett bra sätt. Kollektivtrafiken måste helt enkelt bli så bra att människor varje dag har en reell möjlighet att välja mellan en attraktiv och konkurrenskraftig kollektivtrafik och ta den egna bilen till jobbet, skolan eller andra resmål. Det är först då som kollektivtrafiken kan bli en självklar del av det egna resandet. Och det är först då som marknadsandelen kan fördubblas.

I begreppet kollektivtrafik ingår all såväl offentligt finansierad som kommersiellt driven kollektivtrafik på väg, järnväg, spårväg samt med flyg och båt. Hittills har inte flyget definierats in i kollektivtrafiken. Flyget måste emellertid som alla andra anpassa sin verksamhet till nya miljökrav. I en framtidsvision är det därför självklart att flyget ingår. Däremot har detta inte beaktats i arbetet med att ta fram denna rapport.

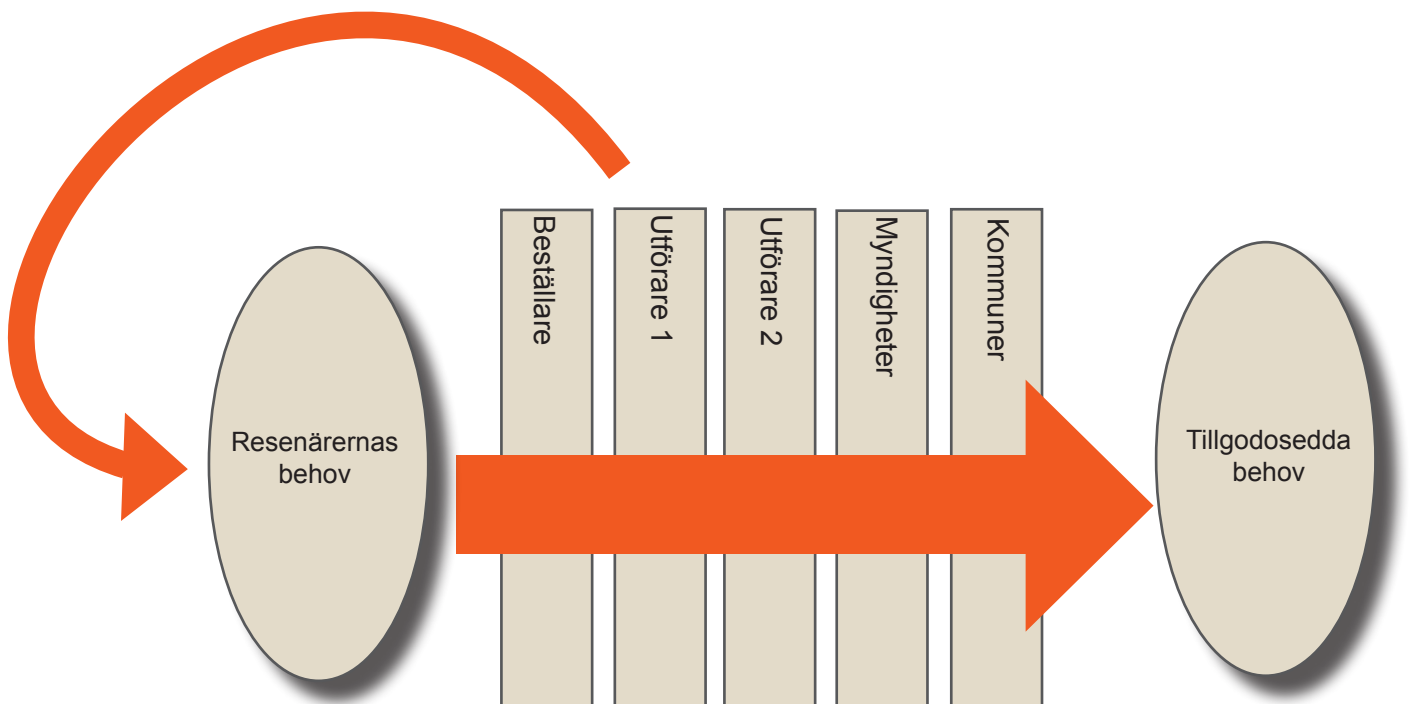
Förhoppningen är att visionen ska locka fler bilister över till kollektivtrafiken, de ska känna sig attraherade av kollektivtrafikens olika tjänster. De behöver kunna välja det färdmedel eller den

kombination av färdmedel som i varje situation bäst tillgodoser de egna resbehoven. Ofta är det kollektivtrafiken som är det självklara förstahandsvalet men många gånger är det en kombination av kollektiva färdmedel, den egna bilen eller att gå eller cykla som är mest effektivt.

Kollektivtrafiken ska tillföra värde för olika resenärerna utifrån deras olika behov. Med resenär avses både befintliga och potentiella resenärer. Kollektivtrafiken ska öka närheten till arbetsmarknad och utbildning. Den ska locka därför att den gör det dagliga livet lättare att leva. Den ska erbjuda lugn och ro i en bekväm och trygg miljö med goda möjligheter till avkoppling och arbete. Den ska upplevas som smidig, prisvärd och säker. Resenärerna ska slippa stressa och leta parkeringsplats. Det ska vara enkelt att planera sin resa, boka biljett och betala.

Men kollektivtrafiken ska också locka fler och fler därför att den bidrar till en bättre miljö. Det ska skapa en känsla av alla bidrar till att bygga ett hållbart samhälle, inte bara för oss själva utan också för kommande generationer.

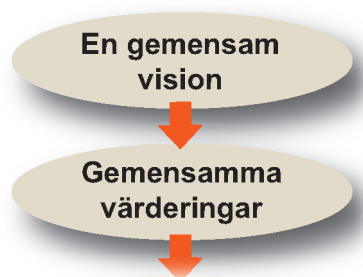
För att lyckas med allt det här måste vi skifta perspektiv i branschen. Vi måste höja oss över våra egna organisatoriska rutor och sätta resenärernas behov av effektiva helhetslösningar i centrum. Vi måste på djupet sätta oss in i att olika resenärsgupper har varierande och över tiden föränderliga behov och börja arbeta tillsammans på nya sätt över alla gränser för att svara upp mot behoven.



Figur 5. Det handlar om ett perspektivskifte.

### 3. En gemensam värdegrund

För att klara av att ta gemensamma steg i riktning mot en vision som innebär en stor omställning i en hel bransch, krävs att vi håller ihop och agerar tillsammans. Det förutsätter i sin tur att vi delar vissa grundläggande värderingar när vi ska arbeta tillsammans. Det är värderingar som vi alla måste stå upp för i vårt dagliga arbete tillsammans. Som i allt förändringsarbete kommer detta inte vara en enkel resa, vi kommer att uppleva höjdpunkter och dalgångar. Det är därför viktigt att vi känner tillit och förtroende för varandra och upplever att det är högt i tak.



Branschens värdegrund bygger på att alla drivs av att skapa värde för medborgarna/ resenärerna och av att få vara med och bidra till en hållbar samhällsutveckling. Det innebär att alla måste vara lyhörda för resenärernas varierande och föränderliga behov, har tillit till och förtroende för varandras vilja att arbeta tillsammans och bidra till bra helhetslösningar och att alla är öppna inför nya idéer som bidrar till värdeskapande och hållbarhet.

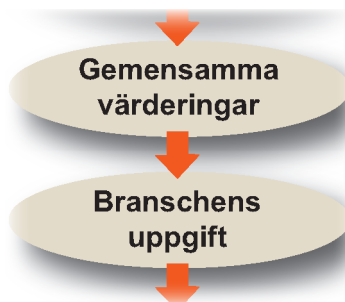
Att vara lyhörda innebär att vi lyssnar tillsammans på resenärerna, tar till oss deras synpunkter och anpassar våra lösningar utifrån deras behov. Vi tänker "utifrån och in" och är kundorienterade fullt ut i alla våra verksamheter. Det är kärnan i fördubblingsarbetet.

Att vara öppna för nya idéer handlar om förändringsvilja och mod. Det förutsätter att vi vågar släppa fram kreativiteten och dem som vill testa nya idéer. Det måste vara tillåtet att misslyckas. Det kräver att vi är generösa och accepterar att vi alla är olika.

Att vi respekterar varandras olika åsikter, har högt i tak och står upp för fattade beslut är en grundförutsättning för att vi ska lyckas med våra branschgemensamma ambitioner. Det är också viktigt att alla i branschen respekterar varandras olika roller. Alla måste känna tillit och förtroende till varandra i branschen men också i förhållande till alla andra som på är involverade i arbetet med att nå fördubblingsmålen.

### 4. Branschens uppgift

För branschen gäller det att kunna ta gemensamma och medvetna steg tillsammans i riktning mot visionen. Huvuduppgiften är att branschen genom att engagera och entusiasmera alla ledare, medarbetare och externa intressenter att samverka över alla gränser, ska utveckla "nästa generations kollektivtrafik" med utgångspunkt från resenärernas behov av effektiva helhetslösningar.



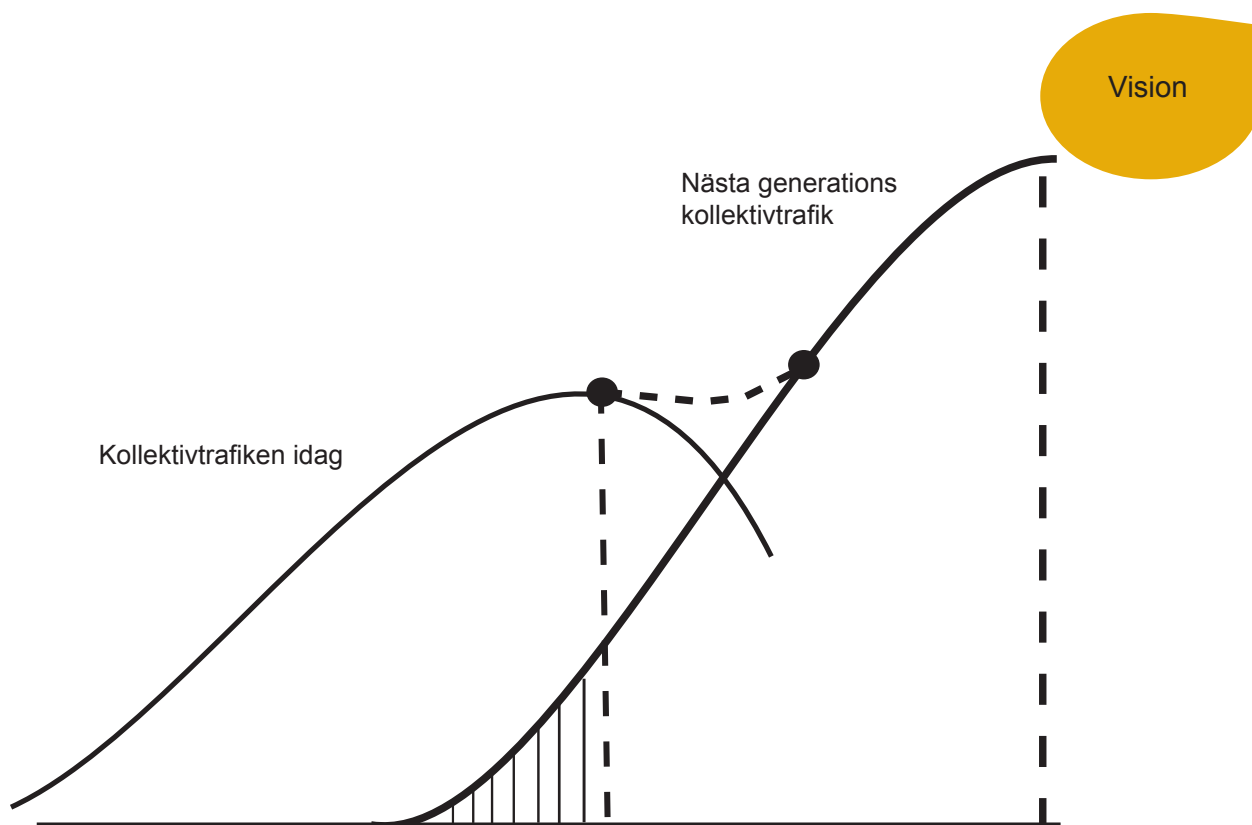
En viktig uppgift för branschen är också att samverka med regering och riksdag för att säkerställa att staten skapar de förutsättningar som krävs för att göra det möjligt att nå fördubblingsmålet.

Den uppgift som branschen tagit på sig är mycket stor. För att klara uppgiften är det helt nödvändigt att fokusera på det som är viktigast för att utveckla kollektivtrafiken. Det handlar om:

- Kundorientering av hela branschen genom att öka resenärernas betydelse för alla parter.
- Sammanhållna och effektiva systemlösningar.
- Innovationskraft och kreativitet.
- Ökad mångfald i utbudet av trafik och valfrihet för resenärerna.
- Strategisk beställarroll med minskad detaljstyrning och ökad affärsmässig frihet för operatörerna.
- Gränslös samverkan för att få "mer kollektivtrafik för pengarna".
- Förändring i ordnade former.

Det här handlar om att ta kollektivtrafiken till "nästa utvecklingsnivå", från produktionskultur till servicekultur och om att göra hela branschen kund- och resultatorienterad. Det är ett uppdrag som innebär att branschen ska ta sig från dagens utvecklingskurva till en ny.

Det gäller då att bygga vidare på allt det positiva som redan är igång. Det finns utan tvekan redan en utvecklingskraft underifrån i form av entreprenörer och eldsjälar som vill vara med och leda förändringsarbetet. Det markeras av den streckade ytan i figuren nedan. Det är denna kraft vi ska bygga vidare på under den fortsatta resan på väg mot fördubblingsmålet och visionen.

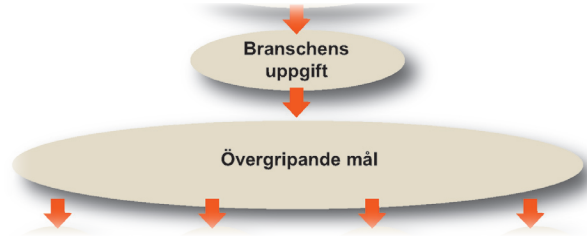


Figur 6. Det är dags att ta steget från en utvecklingskurva till en ny.



## 5. Övergripande mål: Fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel

Det övergripande inriktningsmålet är att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel. En fördubbling av marknadsandelen innebär betydande samhällsvinster och tar oss närmare vår vision om kollektivtrafiken som en självklar del i resandet i ett hållbart samhälle. Vinsterna består i ökad tillgänglighet, bättre miljö, ökad trafiksäkerhet, mindre trängsel, ett mer jämställt transportsystem mm.



Marknadsandelen mäter vi som kollektivtrafikens andel av det totala antalet privata motoriserade resor. En resa är en förflyttning med specifikt ärende (t.ex. till arbetet, handla). En resa kan bestå av flera delresor med flera olika färdmedel involverade.

Det finns mycket som branschen kan göra själv för att påverka kollektivtrafikens marknadsandel. Det handlar om att göra kollektivtrafiken så attraktiv att fler människor väljer att minska sitt bilresande och att åka mer kollektivt istället. Men branschen klarar inte av att ensam fördubbla marknadsandelen. Staten har också ett stort ansvar att skapa de nödvändiga förutsättningarna i form av satsningar på infrastrukturen och utformningen av olika skatter och regelverk m.m.

Det handlar alltså om ett gemensamt ansvar att öka kollektivtrafikens marknadsandel. När detta mål kan uppnås är för tidigt att säga. Det finns inget underlag för att bestämma marknadsandelen idag och därmed inget underlag för att bedöma inom vilken tidsram som en fördubbling kan vara möjlig. Dessutom har inte staten lagt fast något eget mål för marknadsandelens utveckling vilket också har stor betydelse i sammanhanget.

Svensk Kollektivtrafik gör kontinuerliga kartläggningar av allmänhetens och resenärernas upplevelser av kollektivtrafiken i landet. Det sker med hjälp av den sk "Kollektivtrafikbarometern". Barometern håller nu på att vidareutvecklas för att möjliggöra månadsvisa mätningar av kollektivtrafikens marknadsandel för den samlade kollektivtrafiken i Sverige. Det innebär att branschen för första gången får tillgång till ett operativt uppföljningsverktyg som gör det möjligt att också mäta marknadsandelen även lokalt och regionalt i tunga trafikstråk etc.

## 6. Mål på vägen

### 6.1 Mål som balanserar och förstärker varandra

Med utgångspunkt från det övergripande inriktningsmålet att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel har vi satt upp konkreta mål som branschen själv kan påverka och som "driver" mot en ökad marknadsandel. Projektgruppen har valt att arbeta inom fyra målområden.

Allt det vi gör måste utgå från människors resebehov. Därför sätter vi upp tydliga kundmål (kundperspektivet). Men det vi gör för kunderna måste genomföras effektivt och affärsmäs-

sigt. Därför sätter vi upp mål för den inre effektiviteten, dvs. hur vi vill att arbetet i branschen ska bedrivas i gränsöverskridande arbetsflöden/processer. (effektivitetsperspektivet). Vi behöver också ha mål som speglar innovationskraften i branschen (utvecklings- och förnyelseperspektivet). Slutligen behöver vi mål avseende de ekonomiska förutsättningarna för det vi ska göra (ekonomiperspektivet).



Målen nedan är generellt uttryckta på riksnivå men de behöver konkretiseras och brytas ner på lokal och regional nivå. Det måste bli ett adelsmärke för branschen att på alla nivåer kunna mäta och följa upp att vi är på väg mot gemensamma mål. Så är inte fallet idag. Det finns alltför stora brister i statistikunderlaget. Den resandestatistik som finns avser exempelvis enbart den upphandlade trafiken medan det helt eller delvis saknas statistik för övrig trafik. Dessutom är den statistik som finns inte samordnad.

Vi har satt upp följande mål i de olika perspektiven:

### 6.1.1 En fördubbling av resandet till 2020 (Kundperspektivet)

Ett ökat kollektivtrafikresande är enligt projektgruppen en förutsättning för att kunna fördubbla marknadsandelen. Det beror på att vi förutsätter att en kraftig resandeökning i kollektivtrafiken innebär att allt fler bilister väljer att börja åka mer kollektivt och minska det egna bilresandet. Det bygger i sin tur på att kollektivtrafiken blir bättre när det gäller tillgänglighet, tillförlitlighet, enkelhet, trygghet, och lyhördhet inför resenärernas behov.

Förutsättningarna för kraftiga volymökningar är olika i olika delar av landet. Det är viktigt att komma ihåg att Stockholms län svarar för mer än hälften av antalet kollektivtrafikresor i landet, resandet i de 70 största tätorter utanför Stockholm svarar för ca en fjärdedel och resandet med regionbussar och regionala tåg ca 20 % medan övrigt kollektivt resande bestående av med SJ, långväga buss och taxi svarar för knappt 10 %.

Den största potentialen att öka trafikvolymen kraftigt finns i och omkring de större städerna i landet. Genom att fokusera på stadstrafiken samt trafiken till, från och emellan de större städerna kan vi säkra att fördubblingsmålet nås.

Det är emellertid svårt att bedöma förutsättningar för en snabb resandeutveckling under rådande lågkonjunktur. Samtidigt är det viktigt att sätta upp tydliga delmål för resandeutvecklingen fram till 2020 jämfört med 2006 som vi haft som basår. Vilka målen bör vara kommer projektgruppen att diskutera vidare under det fortsatta arbetet med affärsmodellen.

Projektgruppen vill understryka vikten av att resandemålet bryts ner lokalt och regionalt till att gälla områden, stråk etc. Många har redan satt upp egna fördubblingsmål (se vidare avsnitt 9). Det gäller också att kunna följa resandeutvecklingen regelbundet och att kunna jämföra sig med andra. Därför bör man inte följa resandeutvecklingen enbart i absoluta tal utan också antal resor per 1000 invånare.

### **6.1.2. Nöjda resenärer (Kundperspektivet)**

Kvalitet har för resenärerna blivit ett begrepp som i första hand kopplas till trafikens pålitlighet. Hur resenärerna upplever kvaliteten återspeglas direkt i hur nöjda resenärerna är med de produkter och tjänster som erbjuds. Att ha en hög kvalitet är därför strategiskt viktigt och det föranleder att detta återspeglas i ett eget mål för kundnöjdhet.

Kvalitet är emellertid en "hygienfaktor" något som måste fungera även om det inte skapar något direkt mervärde för kunden och därför inte leder till att vare sig befintliga eller nya resenärer använder kollektivtrafiken mer. Däremot står det helt klart att om inte kvaliteten är tillräckligt hög så ökar risken att resenärerna börjar använda bilen i större utsträckning istället. Därför är detta mål också av detta skäl i högsta grad relevant.

Resenärernas nöjdhet mäter vi med hjälp av Kollektivtrafikbarometern. Resultaten behöver även här brytas ner så att det går att sätta upp konkreta mål som kan följas upp lokalt och regionalt.

### **6.1.3. Ökad betalningsvilja från resenärerna (Kundperspektivet)**

För att klara av att finansiera den fortsatta utvecklingen av kollektivtrafiken krävs att resenärerna är beredda att betala mer per resa för den ökade tillgänglighet och kvalitet som projektgruppen förutsätter blir resultatet av det fortsatta utvecklingsarbetet i branschen. Detta förutsätter emellertid att människor upplever verkliga förbättringar i förhållande till de egna resebehoven.

Detta här målet följer vi upp genom att mäta storleken på biljettintäkterna i relation till de totala kostnaderna, biljettintäkter per resa samt hur prisvärd resenärerna upplever att kollektivtrafiken är. Det senare görs med hjälp av Kollektivtrafikbarometern.

### **6.1.4. Effektivare verksamhet motsvarande 20% (Effektivitetsperspektivet)**

En mer effektiv verksamhet bidrar till att skapa ekonomiska förutsättningar att utveckla verksamheten i riktning mot fördubblingsmålen. Projektgruppen har utifrån erfarenheterna från andra branscher och forskning gjort bedömningen att en ökad effektivisering i branschen med hjälp av ökad gränslös samverkan och ökad affärsmässighet i storleksordningen 20% bör vara fullt möjlig. Detta mål gäller som genomsnitt för branschen, förhållandena varierar naturligtvis.

Det här skulle leda till att betydande resurser frigörs, resurser som kan användas för att öka trafikutbudet och utveckla nya tjänster i kollektivtrafiken vilket i sin tur är en av förutsättningarna för att öka resandet.

En sund bransch måste kännetecknas av operatörerna har förutsättningar att överleva långsiktigt av egen kraft. Det förutsätter i sin tur att verksamheten kan bedrivas med tillräcklig lönsamhet.

### **6.1.5. Innovativ framtidsbransch med starkt varumärke (Utvecklings- och förnyelseperspektivet)**

För att driva på utvecklingen mot målen och visionen behöver branschen ligga i framkant inom alla områden av betydelse för kollektivtrafikens utveckling. Det förutsätter att branschen präglas av innovationskraft och blir känd som en modern framtidsbransch i jämförelse med andra.

### **6.1.6. Ledare och medarbetare känner mening, glädje och stolthet (Utvecklings- och förnyelseperspektivet)**

Det är ledarna och medarbetarna som driver utvecklingen framåt genom sitt engagemang och sin vilja att bidra. Därför är det strategiskt viktigt att arbetet upplevs som meningsfullt och att arbeta tillsammans med andra mot gemensamma mål är roligt. De ska också känna stolthet över att vara en del av branschens fördubblingsarbete.

### **6.1.7. År 2020 är kollektivtrafiken 30% mer energieffektiv samt fossilfri till 90 % (Utvecklings- och förnyelseperspektivet).**

För att kollektivtrafiken ska kunna vara en självklar del av resandet i ett hållbart samhälle krävs att kollektivtrafiken bidrar till att de övergripande miljömålen i samhället kan uppnås. I de transportpolitiska målen ligger en stegvis ökad energieffektivitet i transportsystemet och att Sverige år 2030 bör ha en fordonsflotta som är oberoende av fossila bränslen.

Projektgruppen har i avvaktan på en närmare diskussion i branschen satt upp målet att öka energieffektiviteten i kollektivtrafiken med 30% till 2020. Det är ett nytt mål med en direkt koppling till effektivitetsmålet som också handlar om fordonsplanering, att fylla fordonen bättre och ökad framkomlighet men energieffektivitet handlar också om ändrat förarbeteende och ny motorteknik.

Vårt förslag är vidare att branschens gällande mål från 2007 om en till 90% fossilfri kollektivtrafik för upphandlad trafik nu utvidgas det till att gälla all kollektivtrafik.

Målet följs upp genom att mäta hur stor andel av kollektivtrafiken mätt i personkilometer som drivs med icke fossila bränslen, den totala energianvändningen per personkilometer samt andelen "miljöfordon" i den totala taxiflottan. Vi använder oss av den nationella miljö- och fordonsdatabasen FRIDA som är ett internetbaserat uppföljningsverktyg som gör det möjligt att hjälpa av olika nyckeltal följa upp att kollektivtrafiken långsiktigt bidrar till ett hållbart samhälle genom att minska emissionerna och öka energieffektiviteten.

### **6.1.8. Ökade samhällsresurser (Ekonomiperspektivet)**

Även om vi lyckas bedriva verksamheten mer effektivt motsvarande 20 % och resenärerna är beredda betala mer för att åka kollektivt så kommer det att krävas ökade ekonomiska insatser med hjälp av skattemedel för att kunna nå fördubblingsmålen. Därför är det viktigt att följa hur uttaget av skattekrön till kollektivtrafiken per invånare utvecklas i landets olika delar. Även storleken på insatta skattemedel per resa följs upp.

### **6.1.9. Nya finansieringsmöjligheter (Ekonomiperspektivet)**

För att säkra finansieringen av en fördubblad marknadsandel för kollektivtrafiken måste vi tänka i nya banor och försöka hitta alternativa finansieringsmöjligheter. Målet bör vara att kunna testa någon idé så snart som möjligt.

## **6.2 Branschen behöver göra bokslut varje år**

Inför den utmaning som branschen nu står inför är det viktigt att bristen på statistiskt underlag rättas till snabbt. Branschen behöver utan tvekan ett gemensamt och heltäckande uppföljningsverktyg.

Förutom SIKA-statistik som presenterar resandeutveckling, finns Kollektivtrafikbarometern som

visar kundupplevd nöjdhet och Stadstrafikkompassen som redovisar trafikutbudet i de större tätorterna, hur effektiv trafiken är, trafikens resultat och hur många kunder den attraherar. Båda verktygen är utmärkta för att lära av varandra i branschen men bara var för sig. Ett arbete har därför inletts för att vidareutveckla Kollektivtrafikbarometern till att omfatta även den typ av parametrar som Kompassen innehåller. Även den nationella miljö- och fordonsdatabasen FRIDA bör kunna kopplas till detta arbete.

Det här skulle kunna resultera i en gemensam Kollektivtrafikportal som innehåller både uppgifter om förändringar av produkt, pris mm men också om det faktiska och det kundupplevda resultatet. Denna portal kan då ganska enkelt utvecklas till ett centralt uppföljningssystem för branschen så att det blir möjligt att varje år göra bokslut över hur resandet och marknadsandelen förändras i riktning mot fördubblingsmålen. Det blir då också enkelt att lyfta fram goda exempel.

## 7. Aktiviteter för att nå målen

### 7.1 Aktiviteter för att nå kundmålen

För att nå målen att kollektivtrafiken ska vara så attraktiv att resandet fördubblats 2020 jämfört med 2006 och att människor ska vara nöjda med kollektivtrafiken när de använder den, krävs en rad insatser.

#### 7.1.1. Öka och anpassa utbudet av tjänster så att det motsvarar olika resenärsgruppers behov

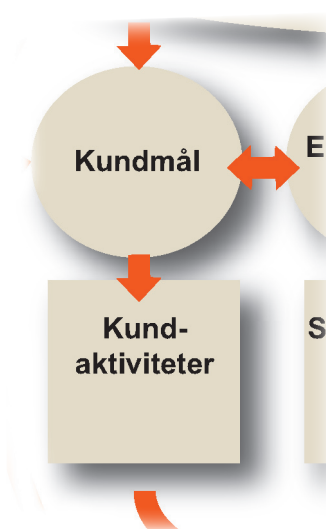
Det allra viktigaste är att vi fokuserar på de faktorer som driver resandet. Utvecklingen går redan åt detta håll i branschen men det går för långsamt. För att öka resandet snabbt krävs medvetna och kraftfulla satsningar.

Kollektivtrafiken måste för det första bli ännu mer användbar (relevant) i förhållande till människors behov än den är idag. Det måste ske genom att öka utbudet genom tätare trafik där efterfrågan är stor. Det gäller också att anpassa trafikutbudet bättre till behoven genom ändrade linjedragningar för att få snabbare turer, förändringar i tidtabeller och att i övrigt se till att kollektivtrafikens användbarhet ökar i de olika situationer som resenärerna kan befinna sig i.

Genom att bättre förstå de olika situationer och resbehov som uppstår för människor i olika situationer kan kollektivtrafiken vara ett ännu mer konkurrenskraftigt alternativ längs befolkningstäta stråk där trafiken och marknadskommunikationen anpassas bättre till olika resandegrupperns behov. Detta kräver i sin tur ökad kunskap om olika resenärsgruppers varierande och föränderliga behov. Vilket i sin tur innebär innovationer och produktutveckling.

#### 7.1.2. Lyfta fram och vidareutveckla kollektivtrafikens produktfördelar

Kollektivtrafikens unika produktfördelar gentemot bilen måste också förtydligas och synliggöras. Viktigt här är att lyfta fram fördelar som skapar drivkrafter för människor att åka kollektivt, d v s



de mervärden som uppstår när man åker kollektivt och som inte kan uppstå när man tar bilen. Exempelvis att slippa köra, parkera, billigt, avstressande, uppleva trygghet och mindre stress, kunna vila, arbeta mm.

Genom att kollektivtrafiken hela tiden utvecklas kommer dessa produktfördelar att bli tydligare än idag. Men det kräver också att dessa produktfördelar marknadsförs på ett offensivt sätt.

### 7.1.3. Skapa enkla lösningar som alla förstår

Ett av de vanligaste hindren att öka resandet är att kunskapen om kollektivtrafiken och de konkurrenskraftiga resmöjligheter den kan erbjuda är otillräcklig. Att öka människors kunskap om kollektivtrafiken och om hur man reser kollektivt är därför centralt för att kunna öka resandevolyten. Detta bygger samtidigt på att kollektivtrafiklösningarna görs så enkla och överblickbara att människor lätt förstår hur de fungerar.

## 7.2 Aktiviteter för att nå effektivitetsmålet

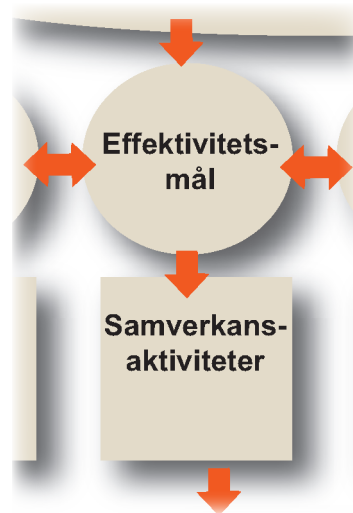
### 7.2.1. Ökad affärsmässighet på alla nivåer.

För att nå effektivitetsmålet på 20% krävs en minskad detaljstyrning av operatörerna jämfört med idag. Operatörerna måste helt enkelt kunna agera mer affärsmässigt för att svara upp mot kundbehoven på ett bättre sätt. En sund bransch måste som tidigare understrukits kännetecknas av att operatörerna kan överleva långsiktigt av egen kraft vilket förutsätter att verksamheten kan bedrivas med tillräcklig lönsamhet.

Det handlar om att operatörerna med stor frihet ska få driva trafiken på eget ansvar på olika linjer, i stråk eller inom vissa områden. Därför är det viktigt att operatörerna ges möjlighet att utveckla olika typer av tjänster och produkter som resenärerna efterfrågar och att tillhandahålla och marknadsföra dessa på ett marknadsmässigt sätt. Samtidigt är det angeläget att operatörerna tar på sig att utveckla effektiviteten i sin egen interna verksamhet.

Men operatörerna behöver också tydliga ramverk från den politiska beställarnivån så att rollspelet blir tydligt. Vid utformningen av dessa ramverk och riktlinjer är det viktigt att beställarsidan visar att man förstår nödvändigheten av att branschen utvecklas till en renodlad servicekultur byggd på kundorientering, gränslös samverkan och tydliga roller. För att branschen ska bli framgångsrik bör därför enligt projektgruppens uppfattning beställarrollen utvecklas och bli mer strategisk till sin karaktär än vad den är idag.

Sammanfattningsvis kan sägas att det är nödvändigt att kundens betydelse ökar för branschens samtliga aktörer och att låta den aktör som har bäst förutsättningar att fatta detaljbesluten så nära kunden som möjligt och utifrån verkliga kostnader och intäkter. Ytterst handlar det här om nödvändigheten av skapa förutsättningar för att öka innovationskraften och kreativiteten i branschen. Projektgruppen återkommer till dessa frågor i avsnitt 8 i samband med hur framtidens avtal mellan beställare och utförare bör utformas.





### **7.2.2. Nya sätt att arbeta tillsammans i gemensamma processer/arbetsflöden**

För att kunna nå målet att kunna effektivisera verksamheten motsvarande 20% av branschens omsättning krävs en effektiv gränslös samverkan mellan alla aktörer. Detta förutsätter sammanhållna och effektiva trafikslagsövergripande systemlösningar som har sin utgångspunkt i resenärens totala behovssituation. För att klara det måste samspelet mellan alla involverade fungera smidigt utan onödig byråkrati och krångel.

Detta förutsätter i sin tur att alla beslutsfattare, ledare och medarbetare börjar arbeta på nya sätt tillsammans över alla gränser. Det handlar om att bli bättre tillsammans på att kartlägga var i systemet som det finns brister i form av inbyggd ineffektivitet i form av tidsspill, byråkrati och annat resursslöseri och det handlar om att gemensamt komma fram till hur det borde fungera istället. Och att sedan bestämma sig för vad som måste göras för att "täppa till gapet", när det ska göras och vem som är ansvarig.

Det här sättet att arbeta måste genomsyra all verksamhet om branschen ska kunna ta nästa stora utvecklingssteg och nå fördubblingsmålen. Många arbetar redan med hjälp av processorientering, LEAN etc. Det nya är att alla i branschen måste göra det här tillsammans. Detta ställer stora krav på uthålliga utbildningsinsatser vilket är en uppgift för den branschgemensamma satsningen på Kunskapslyftet att ansvara för (se nedan).

### **7.2.3. Exempel på områden med stor potential**

Nedan lyfter projektgruppen fram några områden där behovet av ökad samverkan och affärs-  
mässigt agerandet är särskilt viktigt för att branschen ska bli framgångsrik.

#### **Stadstrafiken**

Ett område med stor potential för effektiviseringar och resandeökningar är stadstrafiken i de större städerna om verksamheten utvecklas på rätt sätt och anpassas bättre till hur befolkningsunderlaget fördelar sig. Det handlar om ändrad linjedragning och andra förändringar som kan genomföras på ett relativt enkelt sätt. Dessutom bör det finnas samordningsfördelar om stadstrafiken kan samordnas bättre med den regionala kollektivtrafiken.

Det finns flera exempel i landet på stora trafikökningar i stadstrafiken. Trafikökningar på i mer än 20% på kort tid är inte ovanliga. Karlstadsbuss kan tex uppvisa en resandeökning på 31% på tre år.

Stadstrafikkompassen som används regelbundet sedan många år av ett 60-tal tätorter för att kunna jämföra sig med andra när det gäller hur stadstrafiken utvecklar sig. Vissa nyckeltal är särskilt viktiga. Det handlar tex om antal resor per tidtabellslagd vagnkm, antal kundtimmar av totala antalet fordonstimmar, fordonsutnyttjandet mätt i antal tidtabellslagda fordonskm per vagnkm, medelhastigheten i kollektivtrafiken i km/tim, restidskvoten mellan kollektivtrafikresande och bilresande samt antal tidtabellslagda km i förhållande till de totala kostnaderna.

Ansvaret för stadstrafiken bör enligt projektgruppens uppfattning ligga på den regionala nivån i hela landet för att samordningsfördelarna ska kunna tas tillvara fullt ut. Det ställer emellertid stora krav på att den regionala beställarorganisationen arbetar mycket nära tillsammans med kommunerna och berörda operatörer. Här är trepartssamarbetet mellan Skånetrafiken, busso-  
operatören Arriva och Helsingborgs kommun ett intressant exempel på hur ett sådant samarbete kan organiseras formellt. Projektgruppen kommer att arbeta vidare med hur denna typ av trepartsavtal kan utvecklas.

Den allra största utvecklingspotentialen finns när trafikplanering, samhällsbyggnad och infrastrukturutveckling stöder varandra. Det gäller särskilt i stora och medelstora städer där det är helt avgörande att kollektivtrafiken ges prioritet och framkomlighet, samt att stadens struktur, gatunätets uppbyggnad, var verksamheter lokaliseras m.m. utgår från ett kollektivtrafikperspektiv.

Det är bara genom ett mycket nära samspel mellan kollektivtrafikens och kommunernas aktörer som en strukturskapande kollektivtrafik kan byggas upp. Kommunerna måste mycket mera medvetet än idag planera för kollektivtrafik vid utbyggnaden av nya bostadsområden, arbetsplatsområden och service/ verksamhetsområden. För att åstadkomma detta föreslår projektgruppen att det införs en regel som innebär att kommunerna använder kollektivtrafiken som norm i sin planering för att säkerställa en hållbar och attraktiv stadsutveckling.

### ***Den interregionala trafiken***

Den regionala beställaren har i dag inget formellt uppdrag att planera eller handla upp långväga interregional trafik. Men i praktiken är det viktigt att det regionala trafiksystemet, inkluderande stadsbuss, regionbuss, regionaltåg och anropsstyrd trafik, erbjuder bra förbindelser med den interregionala långväga trafiken med tåg, buss och båt för att tillgodose kundbehoven ur ett helhetsperspektiv.

En regional beställare kan tex samverka med interregionala aktörer genom att man erbjuder biljettgiltigheter i varandras trafiksystem. Detta kan ske genom att beställaren på affärsmässiga grunder gör tillköp av ett kompletterande trafikutbud från en interregional aktör. Sådana överenskommelser skapar erfarenhetsmässigt mervärden för kunderna. Det gäller i synnerhet för den växande skaran interregionala arbetspendlare men även för sällanresenärer.

En aktuell och avgörande fråga för den regionala trafiken är hur denna kan komma att påverkas av ett fritt marknadstillträde för interregional tågtrafik. Det handlar inte minst om att konkurrensen om tåglägen kommer att öka. Detta kommer i sin tur att kräva en större öppenhet mellan berörda parter för att hitta bra samverkanslösningar. Generellt kan emellertid sägas att fler aktörer på spåren borde innebära ökade möjligheter att komplettera det regionala trafiksystemet genom avtal med tågoperatörer som bedriver långväga kommersiell tågtrafik.

Projektgruppen kommer i det fortsatta arbetet att gå in närmare på den interregionala trafiken och dess kopplingar till lokal och regional kollektivtrafik.

### ***Den anropsstyrda trafiken***

Anropsstyrd trafik är en trafikform där resenären själv beställer sin resa. Den stora fördelen är mångsidigheten och flexibiliteten. Fordonet kör inte onödiga sträckor och kan stanna utanför resenärens dörr. Man hämtar och lämnar där det behövs. Det vanligaste är resor inom färdtjänst- och sjukresekoncepten.

Det finns emellertid stora möjligheter att utveckla den anropsstyrda trafiken för att tillgodose betydligt bredare behov för att därigenom öka den samlade kollektivtrafikens konkurrenskraft. Den anropsstyrda trafiken har stor potential att utvecklas inom alla områden. Det gäller både i stadstrafiken, i kopplingen till den regionala och interregionala trafiken och i glesare befolkade områden. Inom Svensk Kollektivtrafik finns sedan år 2000 nätverket MERIT för den personal som arbetar med anropsstyrd trafik. Det har utvecklats till en mötesplats för erfarenhetsutbyte och vidareutveckling av bl.a. den trafik som finns mellan traditionell färdtjänst och linjelagd trafik med större



fordon. Inom nätverket sprids även erfarenheter från verksamheterna inom färdtjänst, sjukresor, skolresor samt beställningscentraler och upphandling.

För att utnyttja potentialen för anropsstyrd trafik krävs att den på ett mycket tydligare sätt än idag blir en naturlig del av den samlade kollektivtrafiken. Det kan förslagsvis ske genom att taxi utvecklar sin verksamhet och med hjälp av olika slags mindre fordonstyper och svarar för matartrafiken till den regionala och interregionala trafiken med tåg och buss. Taxi kan även svara för den sista delen av resan och bidrar därmed till att öka kollektivtrafikens konkurrenskraft genom att vara en del av effektiva "från dörr till dörr-lösningar".

Denna senare idé planeras nu att testas av SL tillsammans med SJ AB och Taxi Stockholm. Även på andra håll i landet finns det exempel på flexibla lösningar med hjälp av anropsstyrd trafik. Några sådana är den närtrafik som har utvecklats i Blekinge och Kalmar och i storstadsområdena.

### **Färdtjänsten**

Kommunerna eller Vägverket har som väghållare ett ansvar för att infrastrukturen anpassas så att allt färre medborgare behöver anlita färdtjänst. Det regionala kostnadsansvaret för färdtjänsten utgör ett incitament för den regionala beställaren att säkerställa största möjliga tillgänglighet för funktionshindrade i den vanliga kollektivtrafiken. De besparingar som uppnås genom minskat färdtjänstbehov kan bidra till ytterligare ombyggnader och moderniseringar i nära samarbete med kommunerna, vilket skapar nytta för alla kollektivtrafikresenärer.

Ansvar för färdtjänsten bör enligt projektgruppens uppfattning ligga på den regionala beställarnivån för att samordningsmöjligheterna ska kunna tillvaratas på bästa sätt. Det innebär att bedömningen vid tillståndsgivning utgår från ett regionalt, gemensamt regelverk. Kostnader för färdtjänst, såväl för tillståndsgivningen som för trafiken, betalas till den regionala beställarorganisationen i form av underskottsbidrag. Denna organisationsform finns redan i till exempel Värmland, Örebro, Kalmar, Halland och Blekinge.

### **Skolskjutsverksamheten**

Ansvar för skolskjutsverksamheten kan läggas antingen på regional eller på kommunal nivå, beroende på de lokala och regionala förutsättningarna. Incitamenten för effektivisering av skolskjutsar är beroende av regelverken för skolskjuts, skolornas schemaläggning samt möjligheter att låta skolskjuts utgöra grundvolymen i utbyggd landsbygdstrafik som i sin tur matar till och från de större trafikstråken. Frågan om vilken ansvarsfördelning man väljer bör därför vara en fråga för regionen och kommunen att lösa i samverkan.

### **Sjukresorna**

De huvudmän som har ansvaret för hälso- och sjukvården har tagit på sig att organisera sjukresorna. Projektgruppen föreslår att detta ansvar överförs till den regionala nivån i enlighet med vad som skett i Västra Götaland och Skåne.

#### **7.2.4. Bytespunkterna**

I dagsläget är bytespunkterna både vad gäller miljöer och service inte tillräckligt väl utvecklade för att på ett optimalt sätt bidra till ökat resande. Det finns därför en stor potential att utveckla samarbetet och konkreta lösningar som driver resandet. För att klara detta krävs ett större engagemang hos trafikhuvudmän, operatörer, kommuner, mark- och stationsägare m.fl. intressen-

ter så att de tillsammans kan hitta enklare, kreativa och värdeskapande lösningarna som bidrar till utvecklingen av bytespunkter.

Projektgruppen vill understryka att man i det fortsatta arbetet med att utveckla bytespunkterna måste fokusera ännu mer på transportslagsövergripande samverkanslösningar och lyfta fram åtgärder som driver resandet och inte bara nöjdheten hos resenärerna. Först då kan bytespunkterna få den betydelse de måste ha för att bidra till fördubblingsmålen.

### **7.2.5. Information, bokning och betalningar**

Resenärerna måste kunna uppleva att det är enkelt att resa. Det kräver samverkande system för information, bokning och betalningar.

Det finns redan idag en nationell reseplanerare med alla trafikslag representerade samt ett bokningssystem där allt utbud inom kollektivtrafiken går att nå för resenären. Syftet är att vidareutveckla en för alla parter tillgänglig reseplanerarfunktion så att resenären kan få ett bra beslutsunderlag inför och under resan och det blir enkelt för resenären att välja mellan olika transportalternativ och trafikföretag. Målet är att resenären ska uppleva att det är enkelt att boka och köpa sin resa oavsett vem som är försäljaren och vilka trafikslag det handlar om.

När det gäller betalsystem är målet samverkande betalsystem för lokala och regionala kollektivtrafikresor för att kunna köpa dels enkelresor runt om i landet, dels gemensamma produkter mellan två eller flera aktörer. Idag har i stort sett alla trafikhuvudmän upphandlat betalsystem som är baserade på en gemensam teknisk standard för kontaktlösa kort (RKF-specifikationen). Implementeringen är i full gång men trafikhuvudmännen och operatörerna har kommit olika långt.

Ansvarsmässigt föreslår projektgruppen i att Samtrafiken ges i uppdrag av kollektivtrafikbranschens aktörer att även fortsättningsvis ansvara för att tillgängliggöra hela reskedjor genom att verka för standardlösningar för att möjliggöra kombinationer av trafikföretag, ha produkter som stöd för sin verksamhet samt möjliggöra försäljning i befintliga system.

När det gäller betalsystem för lokal och regional kollektivtrafik föreslår vi att det är branschen som ska ta ansvar för att utveckla en resekortstandard för lokala och regionala resor, utveckla och följa upp samarbetet samt vara forum för och driva på utvecklingen av nästa generations samverkande betalsystem.

### **7.2.6. Gemensamma standards och definitioner**

Kostnaden för nya bussar skulle kunna vara lägre om vi i Sverige kunde enas om ett antal standardtyper av fordon. En av de viktigaste uppgifterna handlar därför om att utfärda rekommendationer kring teknisk och designmässig standardisering av bussar samt vilka tekniska krav på utrustning, komfort, tillgänglighet mm som man kan ställa på bussar vid upphandlingar. Standardisering av fordon och applikationer i fordon är också av intresse för säkerheten.

Det här är ett arbete som bedrivs inom det branschgemensamma projektet Buss 2010 vars syfte är att skapa ökad likformighet kring bussens utformning över hela landet. Därmed minimeras också omställningskostnader vid fordonsförflyttningar mellan avtalsområden vilket kan frigöra resurser. Idag kan fordon diskvalificeras från att köra i ett nytt avtalsområde utan stora ombyggnader. För färdtjänstfordon finns ett motsvarande arbete.

Inom IT-området finns en stor mängd olika gränssnitt i branschen. Bristen på standardiserade, öppna och skalbara gränssnitt leder till ineffektivitet och ökade kostnader. Arbetet med standardisering av gränssnitten bör bedrivas av branschen.

En gemensam terminologi är också av intresse så att alla talar samma språk vilket inte alltid är fallet idag. Vissa insatser görs i denna riktning men arbetet behöver intensifieras betydligt.

### 7.3. Aktiviteter för att nå målen om utveckling och förnyelse

För att kollektivtrafiken ska kunna vara en innovativ framtidsbransch med starkt varumärke med ledare och medarbetare som känner mening, glädje och stolthet över att arbeta tillsammans för att fördubbla kollektivtrafiken samtidigt som kollektivtrafiken bidrar till ett hållbart samhälle, krävs följande:

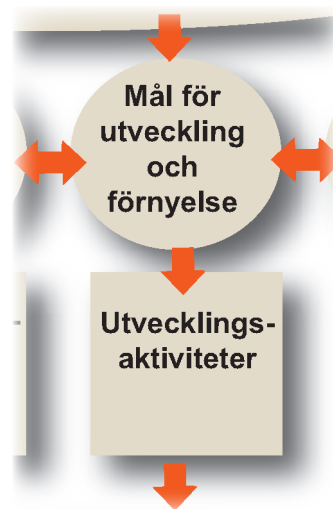
#### 7.3.1. Skapa innovationskraft med hjälp av branschens "Kunskapslyft"

Helt avgörande för att det ska vara möjligt att nå fördubblingsmålen och driva den samlade verksamheten i branschen i riktning mot den gemensamma visionen är att det finns ett ledarskap som förmår hantera de nödvändiga gränslösa förändringsprocesserna som ökar kundnyttan och effektiviteten. Men det ställer inte bara krav på ledarna utan också på medarbetarna som också måste se kundperspektivet och samverkansmöjligheterna framför ögonen i det vardagliga arbetet.

Av det här skälet finns "Kunskapslyftet" som en av hörnstenarna i branschens kommande utvecklingsarbete. Det handlar om att öka kunskapen i branschen om vad som krävs för att transformera branschen till en renodlad servicekultur. Kunskapslyftet ska genom olika utbildningsprogram och andra insatser åstadkomma den nödvändiga kulturförändringen i branschen och öka insikten, engagemanget och viljan att snabbt ta kollektivtrafiken till "nästa utvecklingsnivå. Målet är att få i storleksordningen minst 60 000 människor att dra åt samma håll.

Det handlar om kraftfulla och löpande utbildningsinsatser under de kommande åren. För de högsta beslutsfattarna och ledarna genomförs ett särskilt ledarutvecklingsprogram i regi av IFL. En Nationellt Kickoff för nästa steg i fördubblingsarbetet genomförs den 30 september i år för nyckelpersoner i hela branschen. Det följs av sex Regionala Kunskapslyft 2009-2010 och ett 30-tal Lokala Kunskapslyft under de kommande åren.

En särskild diskussion har påbörjats om hur man skulle kunna koppla en del pågående utbildningsaktiviteter i branschen till Kunskapslyftet för att utnyttja samordningsfördelarna och undvika dubbelarbete. Det gäller bl.a. den kunskapsöverföring som sker inom ramen för KOMIMP samt Förarcertifieringen.



### **7.3.2. Lyfta fram piloter som inspirerar andra att följa efter**

Några måste gå före och visa vägen. Så är det i allt förändringsarbete. Därför är det en strategisk framgångsfaktor för branschen att löpande kunna lyfta fram goda exempel som kan inspirera och entusiasmera andra att följa efter. De fem branschorganisationerna har inom ramen för arbetet med fördubblingsarbetet mestämt sig för att göra detta löpande.

För att bli identifierad som pilot inom ramen för fördubblingsarbetet är det viktigt att man satt upp egna fördubblingsmål och leva upp till vissa kriterier. Piloterna ska alltså vara kreativa, innovativa och modiga. De ska kunna visa på konkreta resultat och vara lätta att följa upp. De ska vara kundfokuserade med samverkan och ökat affärsmässigt agerande som gemensam nämnare. Andra kriterier för att bli pilot är graden av innovation, inspirationskraft och möjlighet att genomföra och sprida kunskap om de resultat som uppnås. Man ska självklart också sträva efter en starkare positionering av kollektivtrafiken som varumärke.

Det kan vara olika typer av projekt, stora eller små men de bör sticka ut och väcka intresse för fortsatt utveckling. Det handlar om att lyfta fram projekt som ligger i framkant på utvecklingen och som kan bidra till att Sverige upplevs som ett föredöme internationellt och gärna kunna utgöra grund för export av svensk kollektivtrafik. De får gärna utvecklas i ett branschöverskridande samarbete.

Projektgruppen vill understryka vikten av att det snabbt kommer fram goda exempel som hjälper till att driva på utvecklingen. Det finns redan flera exempel på samarbete mellan olika aktörer som visar på nya sätt att arbeta tillsammans och på ett ökat affärsmässigt agerande. Det finns också idéer om att lära av andra branscher där man stått inför liknande utmaningar som kollektivtrafiken nu gör. Det gäller tex flyget.

### **7.3.3. Bygga varumärket 'kollektivtrafik'**

Beställaren har som en viktig uppgift att marknadsföra kollektivtrafiken som varumärke med hjälp av olika kampanjer och andra initiativ. Det är insatser som stödjer operatörerna i deras lokala marknadsföring av de egna insatserna på t.ex. en viss linje eller inom ett visst område. Dessa insatser förstärks av branschgemensamma aktiviteter på riksplanet för att bygga varumärket kollektivtrafik. Frågan om hur ansvaret för kommunikationen och marknadsföringen ska se ut i rollspelet mellan beställare och utförare återkommer vi till i kapitel 8.

### **7.3.4. Ta fram branschgemensamma program för miljö, trygghet, säkerhet mm**

För att kollektivtrafiken ska kunna vara en innovativ framtidsbransch med starkt varumärke förutsätts att kollektivtrafiken kan möta samhällets krav på hållbarhet i olika avseenden. Det handlar om att "städa framför egen dörr" och svara upp mot sådana samhällsmål som också är kollektivtrafikens produktfördelar, dvs. att vara miljöanpassad, trygg, jämställd och tillgänglig för funktionshindrade. Ytterst handlar detta om att stärka kollektivtrafikens image vilket bidrar till att stärka varumärket.

Miljöfrågan är naturligtvis central. En projektgrupp inom ramen för fördubblingsarbetet med representanter alla branschorganisationer har startat ett arbete med att ta fram ett branschgemensamt miljöprogram, ett program som tar sin utgångspunkt som Svensk Kollektivtrafik arbetat med under många år när det gäller upphandlad trafik. Till projektgruppen kommer att knytas en referensgrupp med representanter från alla inblandade intressenter.

Det är också viktigt att kollektivtrafikbranschen agerar tillsammans när det gäller vilka krav som ska ställas i fråga om t.ex. trygghet och säkerhet. Med en gemensam syn skapas förutsättningar för kostnadseffektiva lösningar samtidigt som branschen kan driva på utvecklingen av nya mer hållbara lösningar. Samma sak gäller inom andra områden.

Högt ställda samhällsmål av den typ som nämnts ovan ökar de direkta kostnaderna för trafiken även om åtgärderna i sig är samhällsekonomiskt motiverade. Projektgruppen vill understryka att detta måste beaktas i avtalen med operatörerna.

### **7.3.5. Bedriva FoU-verksamhet som "stöttar" fördubblingsarbetet**

Det är viktigt att det förändringsarbete som bedrivs i branschen har en förankring i svensk och internationell forskning på trafikområdet och inom områden som har betydelse för kollektivtrafikens utveckling. Branschen har därför som en viktig uppgift att stimulera till FoU-insatser som stöttar branschens omdaning till en ny servicekultur.

Det förutsätter FoU-medel på tillräcklig nivå men också en kraftsamling av "fördubblingsforskning" till vissa prioriterade områden. Det handlar t.ex. om kundorienterad tjänsteutveckling, gränslös samverkan och samhällsekonomiska analyser av kollektivtrafikens samhällsnytta

Målet bör enligt projektgruppens uppfattning vara att en ökad andel av de samlade FoU insatserna inom transportsektorn ska stötta utvecklingen mot en fördubblad kollektivtrafik, en ökad samordning av FoU-insatserna och en ökad bransch användning av de FoU resultat som kommer fram.

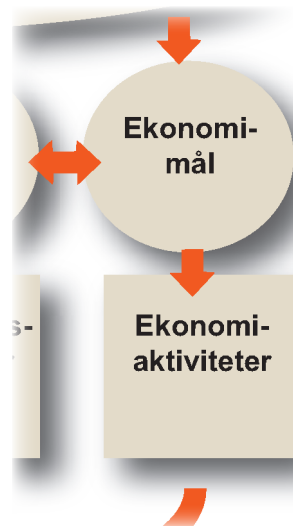
## **7.4 Aktiviteter för att nå ekonomimålen**

### **7.4.1. Tydliggöra de samhällsekonomiska vinsterna av ökat resande och ökad marknadsandel**

För att nå målen om ökade samhällsresurser och nya finansieringsformer krävs att alla bidrar till att skapa förutsättningar för det.

Trots att projektgruppen räknar med ökade intäkter i takt med att trafiken ökar i omfattning, att resenärerna kommer att vara beredda att betala mer per resa när utbudet anpassas bättre till deras resebehov och att den ökade effektiviteten i branschen ska frigöra stora resurser som kan användas för att skapa utvecklingskraft så inser vi att det kommer att behövas ytterligare insatser för att klara av att finansiera en fördubblig av kollektivtrafikens marknadsandel.

Det kommer heller inte att hjälpa att den trafik som bedrivs på kommersiella grunder och som därför inte behöver samhällsstöd, ökar sin andel av den totala trafiken (se vidare avsnitt 8). Åtagandet att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel och att fördubbla resandet till 2020 är helt enkelt så stort att det kommer att behövas ökade insatser från samhällets sida för att nå dessa mål.



Förutsättningen för att detta ska lyckas är att skapa förståelse hos kollektivtrafikens ägare, kommuner, landsting och regioner för att det kommer att bli nödvändigt med ökade resurser från samhällets sida åren framöver. Ett av våra viktigaste verktyg är därför att belysa kollektivtrafikens samhällsnytta med hjälp av samhällsekonomiska kalkyler och nyttoanalyser. Just nu diskuteras ett särskilt projekt som syftar till att belysa samhällsnyttan av en fördubbling av kollektivtrafikens marknadsandel.

#### **7.4.2. Ta fram konkreta förslag till alternativa finansieringsformer**

En annan viktig åtgärd är att branschen initierar en bred diskussion om behovet av kompletterande finansieringsformer för att klara av den fortsatta utbyggnaden av kollektivtrafiken. När det gäller infrastrukturen testas redan samfinansieringslösningar mellan det offentliga och näringslivet. Det är viktigt att den diskussionen förs framåt.

I områden där kollektivtrafiken är mycket väl utbyggd stiger t.ex. fastighetsvärdena mer än i övriga områden. Det gäller framförallt i storstadsområdena. Därför skulle man kunna överväga om inte fastighetsägare till kommersiella lokaler i sådana områden borde vara med och finansiera den fortsatta utbyggnaden av kollektivtrafiken.

Det här är bara ett exempel som projektgruppen vill lyfta fram och det är viktigt att även andra åtgärder diskuteras.

## **8. Organisation och ekonomi**

Nästa steg i Affärsmodellen är att föra samman de olika aktiviteterna i kapitel 7 till naturliga ansvarsområden. Syftet är att skapa ett naturligt rollspel mellan alla involverade aktörer vilket är en grundförutsättning för att få till stånd den drivkraft som behövs för att utveckla verksamheten och nå de uppställda målen. Det gäller då att kollektivtrafiken organiseras på ett sådant sätt så att alla aktörer får göra det man är bäst på.



### **8.1 Regionala Planer för Hållbart Resande**

#### **8.1.1. Naturliga arbetsmarknadsregioner**

Det första som behöver göras är att bedöma hur kollektivtrafiken kommer att utvecklas i landets olika delar. Projektgruppens förslag är att det utarbetas regionala planer för kollektivtrafikens utveckling, planer som tar sin utgångspunkt i de övergripande transportpolitiska målen, den branschgemensamma visionen och fördubblingsmålen. Dessa planer ska utgå från människors resebehov och hur dessa kan komma att utvecklas i framtiden. De regionala planerna bör därför utarbetas med utgångspunkt i större funktionella arbetsmarknadsregioner.

För att de här planerna ska få den betydelse som projektgruppen förutsätter krävs att det införs en modell för framtagandet som är mer dynamisk och som går längre än vad som normalt kännetecknat planeringsprocesser inom offentlig sektor. Det innebär att planerna bör vara innovativa och framåtriktade på ett sätt som gör att de på ett trovärdigt sätt upplevs "driva" mot uppställda mål, i det här fallet mot ett ökat kollektivtrafikresande och en ökad marknadsandel.

Med detta som utgångspunkt ska de regionala planerna precisera det sammanhållna och transportslagsövergripande kollektivtrafiksystem som samhället avser erbjuda sina medborgare på kortare och längre sikt. Där tar man upp kollektivtrafikens potential ur olika perspektiv. Det handlar om den regionala kollektivtrafikens koppling till stadstrafiken samt kopplingarna till den särskilda kollektivtrafiken i form av färdtjänst, sjukresor och skolskjuts. Vidare bör planerna bli identifiera behovet av bytespunkter, verkstadsanläggningar på tågsidan och depåer för övrig kollektivtrafik.

Kopplingen till den långväga interregionala trafiken är strategiskt viktig att lyfta fram i planerna så att det klart framgår att trafiken i en region tillsammans med den regionövergränsande trafiken är en del av det samlade kollektivtrafikutbudet i landet.

### **8.1.2. Beroendet av infrastrukturen**

Kollektivtrafikens utveckling är starkt beroende av satsningarna på infrastrukturen. För att marknadsandelen och resandet ska kunna fördubblas på sikt krävs att de kapacitetsproblem som fortfarande hämmar kollektivtrafikens utveckling byggs bort helt, annars blir infrastrukturen en hämsko för kollektivtrafiken. Infrastrukturens prestanda behöver dessutom förbättras på olika sätt för att öka kapaciteten och attraktiviteten.

Av dessa skäl kan inte trafikplaneringen ses isolerad från infrastrukturplaneringen. Projektgruppens förslag är en integrerad trafik- och infrastrukturplanering för att göra det möjligt att kunna anlägga en helhetssyn på kollektivtrafikens utveckling på kort och lång sikt. I det korta perspektivet är det inte minst viktigt att lyfta fram alla de mindre objekt som har stor betydelse för kollektivtrafikens utveckling. Det handlar tex om busskörfält, signalprioriteringar, förlängda plattformar mm.

Men planerna bör även enligt projektgruppen ta upp en annan typ av infrastruktur som kan ha betydelse för kollektivtrafikens utveckling. Det handlar främst om gemensamma system för information och betalningar.

Det är vidare viktigt att de regionala planerna beskriver kollektivtrafiken som en del av samhällsutvecklingen i stort för att tydliggöra kollektivtrafikens betydelse för att uppnå angelägna samhällsmål. Planerna ska därför utgå från samhällets avsikter i olika sammanhang beträffande regional utveckling och tillväxt, miljöförbättrande åtgärder, ökad tillgänglighet för funktionshindrade, säkerhet och trygghetsaspekter och andra faktorer som ökar samhällsnyttan. Samtliga dessa faktorer är primärt ett ansvar för den planeringsansvariga organisationen gentemot de olika utförarna av trafiken.

I det här ligger också att beskriva hur man ser på biltrafikens utveckling i regionen i förhållande till de mål man sätter upp för kollektivtrafikens utveckling och i vilken takt man vill att kollektivtrafikens marknadsandel ska öka. Lika viktigt som det är att vara tydlig kring kollektivtrafikens framtida roll, lika viktigt är det enligt projektgruppen att bilda sig en uppfattning om i vilka situationer och miljöer som privatbilen är det lämpligaste alternativet, enskilt eller i kombination med de kollektiva färdmedlen.



### **8.1.3. Politikernas strategiska inflytande behöver stärkas**

Vi har valt att kalla de här planerna för Regionala Planer för Hållbart Resande eftersom de ska ta upp många olika aspekter på kollektivtrafikens utveckling kopplade till det övergripande målet om ett hållbart samhälle. De bör spegla kollektivtrafiksystemets utveckling på kort och medellång sikt med utgångspunkt i ett långsiktigt perspektiv. Planerna bör vara långsiktiga och uppdateras årligen med en bredare översyn var fjärde år.

Ansvar för att ta fram planerna bör enligt projektgruppen ligga på den politiska nivån som ansvarar för att beställa eller upphandla kollektivtrafiken. Eftersom vi valt att fokusera på större naturliga arbetsmarknadsregioner och inte på nuvarande länsgränser blir slutsatsen att ansvaret för framtagandet av planerna bör ligga regionalt.

I Skåne och Västra Götaland finns redan förutsättningarna att arbeta på det sättet. I övriga landet bör planeringen kunna komma till stånd i ett nytt samarbete mellan dagens landsting, kommuner och trafikmyndigheter genom att man för samman dagens län i naturliga större områden som bättre än nuvarande länsgränser speglar dagens och morgondagens resande. Inte minst arbetspendlingen har ju kommit att sträcka sig över allt längre avstånd, en utveckling som väntas fortsätta. Även Skåne och Västra Götaland behöver planera för trafikens utveckling tillsammans med angränsande län.

Under ett regionfullmäktige som har det yttersta ansvaret bör finnas en särskild politisk nämnd med ansvar för det samlade kollektivtrafiksystemet med tillhörande infrastruktur. Denna nämnd måste ha mandat och förmåga att kunna göra avvägningar och prioriteringar för kollektivtrafikens bästa utifrån ett regionalt helhetsperspektiv. Politikens mandat att styra den strategiska inriktningen bör därför både stärkas och förtydligas jämfört med hur det fungerar i dagens länsorganisation. Samtidigt måste detaljfrågorna flyttas närmare marknaden.

Till nämnden knyts en beställarorganisation som är en ren tjänstemannaorganisation. Beställarorganisationen ansvarar för upphandling av trafikavtal/tilldelning av koncessioner samt utveckling och förvaltning av dessa. Beställarenheten ansvarar vidare för strategisk planering och uppföljning. Huvuduppgiften är att förverkliga de politiska intentionerna genom att se till att kollektivtrafiken utvecklas inom ramen för ett sammanhållet och integrerat system som har sin utgångspunkt i resenärernas behov av helhetslösningar och där hushållningen med skattemedel sker på mest effektiva sätt.

Detta kräver att organisationen har mycket hög kompetens när det gäller strategisk regional utveckling, trafikplanering och marknad, nya arbetssätt för att åstadkomma en effektiv gränslös samverkan med alla involverade intressenter samt under vilka former som kollektivtrafiken ska beställas/upphandlas dvs upphandlingskompetens.

Det är denna tjänstemannaorganisationens uppgift att på uppdrag av beställarnämnden ta fram den Regionala Planen för Hållbart Resande. Det här är första steget i en process präglad av öppenhet och transparens som ska leda fram till konkreta förhandlingar mellan beställare och utförare. I slutänden ska detta leda till att beställarorganisationen genom politiska beslut beställer/upphandlar en kollektivtrafik som motsvarar de mål som satts upp gemensamt och som också innebär att varje region bidrar till att nå målen på riksnivå om en fördubblad marknadsandel och ett fördubblat kollektivtrafikresande.



Planeringsprocessen ska genomföras tillsammans med operatörerna, kommunerna, trafikverken och andra viktiga intressenter såsom resenärsorganisationer, handikapporganisationer mfl där beställaren tydligt deklarerar att syftet är att gemensamt planera för kollektivtrafikens utveckling i regionen och att alla intressenter inbjuds att delta för att kunna lämna sina synpunkter och påverka. I denna planeringsprocess sätter man upp gemensamma mål för utvecklingen av kollektivtrafiksystemet på kortare och längre sikt.

#### **8.1.4. Olika marknadsförutsättningar i olika delar av regionen**

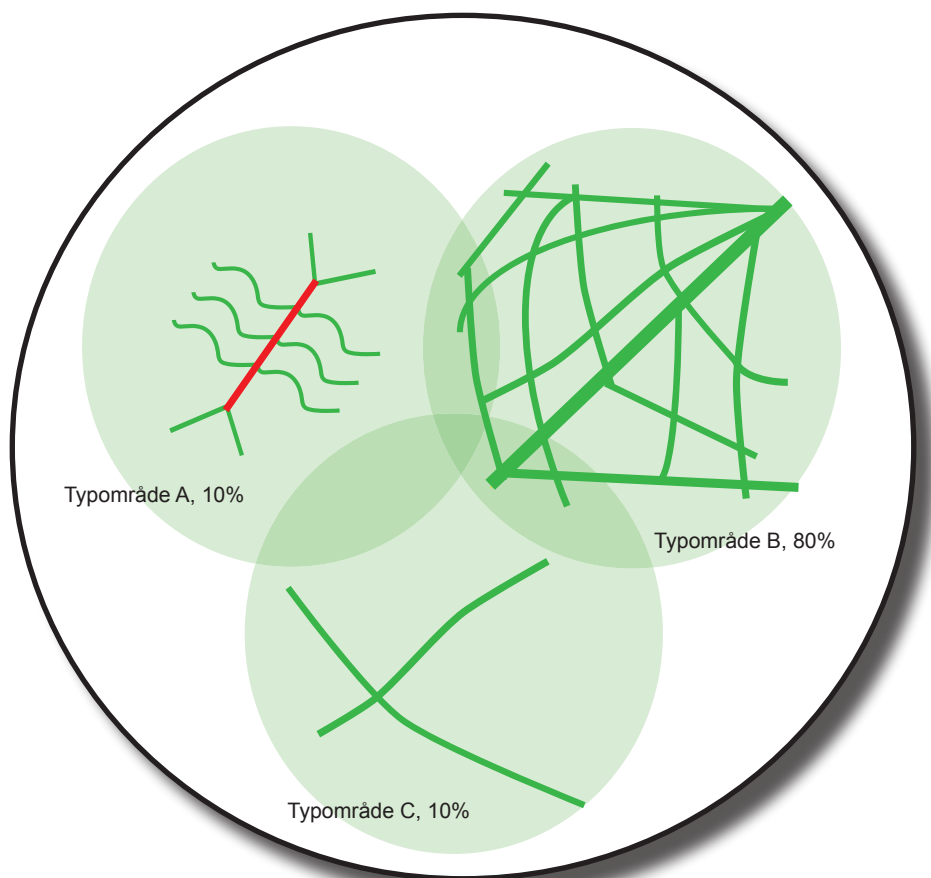
I samband med den årliga uppdateringen av planen identifieras den marknadsmässiga potentialen i olika delar av regionen. Av planen ska framgå vilken trafik som parterna preliminärt bedömer har förutsättningar att bedrivas på kommersiella villkor och vilken trafik som kräver samhällets stöd. För enkelhets skull och som underlag för en diskussion, har projektgruppen diskuterat tre typer av områden. Det kan finnas flera områden av samma typ inom en region vilket bör noteras.

I vissa områden med stort resandeunderlag bör det enligt projektgruppens uppfattning finnas förutsättningar för att på vissa linjer eller stråk/områden låta operatörerna bedriva trafiken helt på kommersiella grunder, dvs det behövs inget samhällsstöd för trafikens bedrivande. Projektgruppens bedömning är emellertid att denna marknad inte är särskilt stor. Det beror helt enkelt på att Sverige är ett litet land med begränsat trafikunderlag. Uppskattningsvis handlar det om ca 10 % i dagsläget med en potential på kanske 20 %.

Det handlar framförallt om linjer/stråk och områden i storstäderna och i storstadsnära områden och omkring de största städerna. Tunga kollektivtrafikstråk för arbetspendling mellan vissa större orter i landet är viktiga att analysera i sammanhanget. Denna typ av områden benämns fortsättningsvis typområde A.

I den andra typen av områden kanske det inte finns förutsättningar för kommersiell trafik idag men det kan mycket väl göra det framöver beroende på hur bebyggelseutveckling och utbyggnaden av samhället i övrigt gestaltar sig. I dagsläget är emellertid förutsättningarna sådana att samhället måste köpa den trafik som ska bedrivas eftersom den i varierande utsträckning kräver en finansiering via skattsedeln. Det är här huvuddelen av trafiken finns, kanske 80 % i dagsläget. Denna typ av områden benämns nedan typområde B.

I en tredje typ av område slutligen kommer det alltid att vara nödvändigt att samhället köper den trafik som krävs för att kunna garantera en viss form av basutbud av trafik för de boende. Det gäller inte minst på landsbygden och i glesbygd där uppskattningsvis kanske 10 % av dagens kollektivtrafik bedrivs. Denna typ av områden benämns nedan typområde C.



Figur 7. Olika marknadsförutsättningar i olika delar av en region.

## 8.2 Från plan till avtal

### 8.2.1. Transparens och öppenhet

Den Regionala Planen för Hållbart Resande är utgångspunkten för den fortsatta processen som ska leda fram till konkreta avtal mellan den regionala beställarorganisationen och operatörerna. Arbetet blir betydligt mer konkret i samband med de årliga uppdateringarna av regionplanen då det kommande årets upphandlingar och förutsättningarna för dessa tas upp till diskussion med operatörerna, kommunerna och andra intressenter. Processen handlar då om att skapa utrymme för innovativa lösningar i ett förtroendefullt samspel mellan beställare och utförare.

Syftet är att göra en gemensam bedömning av den marknadsmässiga potentialen i de aktuella upphandlingsområdena ett år innan anbudsprocessen påbörjas. På detta sätt ges potentiella anbudsgivare möjlighet att ge sin syn inte bara på de marknadsmässiga förutsättningarna utan också på vilken avtalsform som bäst gynnar kollektivtrafikens utveckling i olika delar av regionen. De potentiella anbudsgivarna bereds därvid också möjlighet att ange vilka stråk eller områden som det skulle kunna vara intressant för dem att bedriva kommersiell trafik på.

Grunden för denna fördjupade marknadsanalys kan exempelvis vara att beställaren går ut med en offentlig inbjudan till en sk RFI-process (Request for Information) i vilken beställaren utan-

nonserar sin avsikt att träffa avtal om trafiken på en viss linje, stråk eller geografiskt område. Härvid måste enligt EU:s regelverk råda full transparens och likabehandling visavi alla intresserade operatörer.

### **8.2.2. Avtalsformer**

Avtalen bör enligt projektgruppen vara baserade på funktions- och systemansvar samt med incitament som driver resandet i kollektivtrafiken mot fördubblingsmålen och i enlighet med kraven på systemeffektivitet. Vidare måste de kommande avtalen ge operatörerna en större affärsmässig frihet än idag för att skapa den nödvändiga drivkraften. Men detta måste kombineras med att operatörerna samtidigt tar på sig en större risk.

Avtalen bör därför enligt projektgruppen så långt möjligt utformas som tjänstekoncessionsliknade avtal. För att avtalen upphandlingsrättsligt ska betraktas som tjänstekoncession krävs framförallt att operatören tar på sig den affärsmässiga risken för avtalet. Vidare måste den huvudsakliga ersättningen komma från tredje man, dvs. resenärerna. Om ett avtal kan utformas som en tjänstekoncession innebär detta att det inte behöver konkurrensutsättas med iakttagande av LUFSS men beställaren behöver likväl iaktta principerna om transparens och likabehandling m.m. vid sin konkurrensutsättning av avtalet.

Enligt projektgruppen är det inte ett självändamål att utforma avtalen som renodlade tjänstekoncessioner utan det skall endast göras då det är lämpligt och då förutsättningar för det finns. I praktiken kommer tjänstekoncessionsavtalen och upphandlingsavtalen inte att skilja sig så mycket åt. Det är framförallt graden av risk och betalningsströmmar som kan komma att skilja avtalen åt. Båda typerna ska emellertid som ovan nämnts bygga på ett funktions- och systemansvar samt incitament som driver resandet i kollektivtrafiken.

Den här typen av avtal innebär alltså en överföring av affärsrisk från beställare till operatör. I vilken utsträckning detta ska vara fallet i olika avtal är något som är naturligt att diskutera i samband med RFI-processen. Grundläggande vid bedömningen av den affärsmässiga riskens storlek för operatören är hur hög den rörliga ersättningen i avtalet ska vara.

Helt avgörande för att säkerställa att antalet resenärer ökar är att nivån på den rörliga ersättningen i avtalen blir så hög att operatörerna upplever att det är meningsfullt att investera för ökat resande. Dagens nivåer på den rörliga ersättningen ligger ofta på i storleksordningen 10 % vilket är alldeles för lågt för att få någon effekt. Nivåerna bör ligga betydligt högre för att uppnå det vi eftersträvar.

Projektgruppen vill understryka vikten av att de kommande avtalen blir så attraktiva att operatörerna vill vara en del av systemet genom att träffa avtal med beställaren och inte stå utanför. Hur höga nivåer på den rörliga ersättningen som kan vara lämpliga för att säkerställa detta måste bli föremål för en bredare diskussion. Denna fråga liksom andra frågor som har att göra med operatörernas frihetsgrad kommer att analyseras i det fortsatta arbetet med Affärsmodellen.

Beställaren och operatörerna bör vidare enligt projektgruppens uppfattning ha särskilda avtal med kommunerna, inte minst för att fånga in de stora städerna. Syftet är att säkerställa kommunernas medverkan i den fortsatta utbyggnaden av kollektivtrafiken och vid framtagandet av de Regionala Planerna för Hållbart Resande. Det är viktigt att detta manifesteras i avtalen och att

man där sätter upp gemensamma mål och klargör mandat och befogenheter för respektive part. Detta gäller inte minst kommunernas möjligheter att skapa förutsättningar för kollektivtrafiken genom en utbyggnad och anpassning av den lokala infrastrukturen.

### **8.2.3. Långsiktighet och stabilitet**

Operatörerna behöver långsiktighet och stabila förutsättningar från beställarens sida. Projektgruppen vill emellertid påpeka att det kan finnas skäl att i vissa fall ha kortare avtal beroende på affärens omfattning och inriktning.

Projektgruppens grunduppfattning är emellertid att dagens avtal alltför ofta är för korta. Man måste nog, i vart fall i större avtal, tänka sig avtalstider på omkring åtta år med möjlighet till en rimlig förlängningsperiod på fyra till sex år för att skapa dessa förutsättningar för operatören att kunna utveckla och dra nytta av synergier och rationaliseringar i den trafik som ska bedrivas. Dessutom är det viktigt att operatörerna får en rimlig återbetalning och avkastning på de investeringar som de finansierar.

Beställaren måste även i dialog med operatörerna, kommunerna och andra intressenter ange vilka ramverk och förutsättningar i övrigt som gäller för den trafik som ska upphandlas. Grundtanken är att beställaren då bör reglera så lite som möjligt i de områden där det finns förutsättningar för att bedriva kommersiell trafik. I områden med potentiell tillväxt och eventuell möjlighet till kommersiell trafik i framtiden men där det idag krävs att det tillskjuts skattemedel för trafiken fullt ut, kan styrningen behöva vara mer utförlig. För trafik på landsbygden och i glesbygd kan det behövas ännu mer reglering.

Vissa nyttigheter bör enligt projektgruppen vara gemensamma för kollektivtrafiken i regionen. Det är funktioner vars innehåll beslutas av beställaren men som bör tas fram i dialog med berörda intressenter. En hörnsten är att det ska finnas ett gemensamt betalsystem i hela regionen. Prissättningen bestäms av operatören inom typområde A och tillsammans med beställaren inom typområde B medan beställaren beslutar i sådana frågor inom typområde C. I hela regionen finnas ett periodkort som gäller för all avtalad trafik och som beställaren normalt beslutar om prisnivån på.

Det ska också finnas gemensamma informationssystem med reseplanerarfunktion för att underlätta för resenärerna att välja färdstätt och de bästa resekombinationerna. Viktigt är också att resevillkor och resegarantier är samordnade och lika för alla. Det ska också finnas gemensamma kundservice- och kundärendehanteringssystem.

Det är enligt projektgruppen naturligt att beställaren beslutar om vilka hållplatser och bytespunkter som måste trafikeras för att tillgodose minimikraven på service. På motsvarande sätt behöver man peka ut vilka strategiska depåer och verkstäder som beställaren måste tillhandahålla i de fall detta är motiverat. Beställaren svarar också för den övergripande marknadsföringen av kollektivtrafiken i dialog med operatörerna som svarar för den lokala trafikanknutna marknads-kommunikationen. Slutligen ska beställaren tillhandahålla resandestatistik och annat faktaunderlag av gemensamt intresse för alla intressenter. Detta ställer krav på redovisning av underlag från operatörerna.

Detta är de gemensamma faktorer som projektgruppen menar skapar förutsättningar för konstruktiva samtal med operatörerna om vilka frihetsgrader som bör gälla inom områden med olika

förutsättningar för att bedriva kommersiell trafik. Den fortsatta analysen fokuserar på att belysa detta.

#### **8.2.4. Områden med marknadsmässig potential (Typområde A)**

För trafiken i sådana stråk eller områden där trafiken ska bedrivas på rent kommersiella grunder utgår ingen ersättning från beställaren. Däremot måste enligt projektgruppens uppfattning beställaren köpa till den kompletterande trafik som inte är kommersiellt motiverad men som är önskvärd av andra skäl. Det senare kan vid behov även avse trafik vissa dagar eller tider på dygnet.

Det här är ett uttryck för projektgruppens grunduppfattning att den rent kommersiella trafiken inte kan ses isolerad utan måste vara en del av det samlade kollektivtrafiksystem som beställaren värnar om. Det gäller både ur ett kundperspektiv och utifrån beställarens krav på systemeffektivitet.

Avtalen i typområde A innebär alltså att operatören tar på sig ett helhetsansvar för den samlade trafiken inom ett visst område och är bunden att utföra den avtalade trafiken under hela avtalstiden. Inom ramen för detta helhetsansvar ges operatören en stor frihet att utveckla trafiken på ett marknadsmässigt sätt. Till exempel ska operatören kunna sätta priser mot resenärerna för de tjänster man utvecklar och erbjuder kunderna. Biljettintäkterna ska tillfalla operatören. Projektgruppen vill emellertid understryka vikten av att beställarens periodkort måste gälla i hela det trafiksystem som operatören ansvarar med utgångspunkt från en med operatören överenskommen ersättning .

Operatören ansvarar för produktutveckling, trafikplanering i det kortsiktiga perspektivet, fordonen, kundärendehantering och lokal marknadsföring av den egna trafiken. Operatören bör vidare antingen äga eller hyra depåerna (busstrafiken) av tredje part med undantag av vissa depåer i storstäderna där marksituationen är sådan att beställaren är en naturlig ägare till depåerna.

Grundläggande för att avtalen ska få avsedd effekt är som projektgruppen redan understrukit ovan, att de innehåller en tillräckligt hög rörlig ersättning till operatören. Beställaren överlåter därmed ett större ansvar på operatören. Samtidigt innebär detta att operatören tar på sig en större affärsmässig risk. Den lämpligaste avtalsformen i sådana fall är därför sannolikt tjänstekoncessionsliknande avtal.

För att skapa en ömsesidig trygghet för beställare och utförare är det nödvändigt att operatören håller sig inom ett av beställarorganisationen angivet ramverk där kraven kan vara olika detaljerade i olika avtal. Det är exempelvis fullt möjligt för beställaren att ställa krav utöver vad som driver en bra affär om man betalar extra för det motsvarande de fördyringar som beställarens krav medför för operatören. Vilka regler som konkret ska gälla bör diskuteras under en RFI-process eller motsvarande. Ersättningen regleras i avtalet.

Om trafiken utvecklas positivt under avtalsperioden med bra vinstmarginaler för operatören har beställaren alltid möjlighet att vid nästa upphandlingstillfälle modifiera upphandlingens omfattning så att behovet av samhällsstödd trafik minskar.

### **8.2.5. Områden med tillväxtpotential (Typområde B)**

Även i områden där man gemensamt konstaterar att det saknas förutsättningar att bedriva kommersiell trafik idag men där det finns tillväxt och goda förutsättningar att öka resandet i kollektivtrafiken är det viktigt att avtalen utformas så att de driver mot ett ökat resande.

Det förutsätter att avtalen utformas på ungefär samma sätt som i område A med en tillräckligt hög andel rörlig ersättning till operatörerna. Det finns dock anledning att tillämpa en stor flexibilitet när det gäller valet av avtalskonstruktion. Såväl rena tjänstekoncessioner kan vara lämpliga men också avtal med ett sort incitament för operatörerna att utveckla trafiken affärsmässigt. Biljettintäkterna delas mellan beställaren och operatören.

Projektgruppen utesluter inte att trafiken även i dessa områden kan komma att utvecklas så positivt med den föreslagna avtalsmodellen att viss trafik på sikt kan bedrivas på kommersiella villkor vilket minskar behovet av samhällsstöd till trafiken. Därför är det viktigt att beställaren även i denna typ av områden prioriterar ett ökat affärsmässigt agerande från operatörernas sida.

### **8.2.6 Områden med liten eller obefintlig marknadspotential (Typområde C)**

I områden där marknadspotentialen är mycket begränsad är det enligt projektgruppens uppfattning även i framtiden mest lämpligt att tillämpa avtal där operatören får ersättning för faktisk utförd produktion vilket inte utesluter funktionsinriktade avtal med incitament som främjar resandet och en ökad effektivitet. Intäkterna bör tillfalla beställaren.

## **8.3. Fritt marknadstillträde i steg två**

Efter det att trafiken upphandlats och avtalats bör det enligt projektgruppens uppfattning råda fritt tillträde till marknaden även för andra operatörer. Skälet för detta är att skapa förutsättningar för en ännu större valfrihet för resenärerna genom att tillåta en större mångfald av operatörer där det finns förutsättningar för det.

Ett första naturligt steg i denna riktning är att redan nu slopa invändningsrätten enligt vilken en trafik huvudman har rätt att inlägga sitt veto mot att expressbussföretagen får ta upp och släppa av resenärer inom ett och samma län.

I de områden som upphandlas gäller att den operatör som fått ansvaret för trafiken inom ett område omfattas av de gemensamma funktioner som diskuterats ovan. Där det finns förutsättningar för kommersiell trafik bör emellertid enligt projektgruppens uppfattning vissa av de gemensamma funktionerna kunna utnyttjas även av andra operatörer som önskar konkurrera med den upphandlade operatören om de är beredda att betala för det.

Exempelvis är det naturligt att övriga operatörer ska ha tillgång till ett gemensamt informationssystem med reseplanerarfunktion samt till hållplatser och bytespunkter. Om någon aktör i det fria marknadstillträdet ska få tillträde till någon av de övriga gemensamma funktioner ovan bör detta endast kunna ske om man kommer överens om detta med den operatör som bedriver trafiken i området.

Projektgruppen menar att den modell vi förordar är till fördel både för större och mindre företag. Skillnaden mellan större och mindre operatörers affärsidé är oftast att mindre operatörer har fler verksamhetsområden i sin verksamhet medan större operatörer mer renodlar verksamheten mot ett enskilt område, t.ex. linjetrafik på entreprenad åt trafik huvudmännen.

De senare har naturligtvis större förutsättningar än de mindre att få områdeskoncessioner som omfattar ett betydande trafikutbud och ett ansvar för kundens behov av helhetslösningar inom ett större område eller i ett tungt trafikstråk. Det är också de större företagen som har störst möjlighet att genom effektiva logistiklösningar och användande av ny informationsteknologi tillgodose beställarens krav på hög systemeffektivitet.

Detta behöver emellertid inte vara till någon nackdel för de mindre operatörerna. För det första kommer de att kunna fungera som underleverantörer. Det gäller även taxiföretag som här har en stor utvecklingspotential. Det här är något som definitivt kommer att ligga i de större företagens intresse att åstadkomma eftersom de kommer att ha drivkraften att optimera kundnyttan och effektiviteten inom ramen för sitt helhetsansvar.

För det andra bör de mindre operatörerna ha goda förutsättningar att konkurrera med de företag som fått koncessioner och ett helhetsansvar för ett visst stråk eller område. Mindre operatörer arbetar ofta med en kombinerad verksamhet bestående av skoltrafik och linjetrafik vilken ofta kompletteras med att fordonen merutnyttjas för beställningstrafik. Den idé vi nu skisserar skapar möjlighet för dem att vidareutveckla sin trafik med kommersiell linjetrafik på tider då deras fordonresurser är fria från andra uppdrag.

## **8.4 Marknadsföring**

Att bygga ett varumärke förutsätter en kraftfull marknadsföring av de budskap som man tror kan övertyga kunderna om det kloka i att välja det egna företagets tjänster eller produkter. För att skapa en effektiv kommunikation med befintliga och potentiella kunder behövs tydliga kommunikationsvägar. För att kunderna ska kunna hitta dessa behövs en tydlig avsändare. Avsändarens varumärke ska skapa igenkänning och förmedla innehållet i den tjänst som företaget erbjuder.

I vår affärsmodell finns två typer av trafiksystem, det samhällsbetalda systemet samt den trafik som erbjuds kunder utanför systemet – den helt kommersiella trafiken enligt fri etableringsrätt. De operatörer som kör inom systemet ska ingå i beställarens grafiska profil och är representanter inom aktuellt varumärke. Inom beställarens grafiska profil skall dock finnas betydande möjligheter för operatören att visa och förmedla sin företagstillhörighet, främst för att skapa konkurrenskraft operatörer emellan vad gäller tjänstens innehåll och attraktionskraft som arbetsgivare.

Som kund är det viktigt att man känner att man åker med en buss, ett tåg eller en spårvagn som har en gemensam grafisk profil som grund. För att underlätta kundens aktiviteter före, under och efter resan körs trafiken under ett varumärke, beställarens. Detta ger kunden trygghet, helhetsbild och en tydlig dialog mellan kund och företag. Detta förutsätter dock att ett tydligt varumärke finns och är upparbetat. Skulle inte så vara fallet, kan lösningen se annorlunda ut.

Vad gäller marknadskommunikation så sker den inom ramen för beställarens varumärke, men att kampanjer och erbjudanden framarbetas tillsammans mellan beställare och operatör. Fokus för beställaren är att via marknadskommunikation skapa attraktionskraft till kollektivtrafiken i stort och operatörens marknadskommunikation är mer inriktad på lokal försäljning i sitt uppdragsområde med linjeanpassad information och erbjudanden.

Detta skapar ett tydligt erbjudande för kunden, en tydlig avsändare för ett kollektivtrafiksystem och samtidigt marknadsnära försäljningskommunikation för att stimulera fler att välja kollektivtrafiken framför privatbilen.



Den trafik som står utanför beställarens system har sina egna kommunikationsvägar och varumärke samt genomför och utformar sin marknadskommunikation utifrån respektive företags bedömning av marknadens behov.

## 9. Uppföljning

### 9.1 Branschen måste gå från ord till handling!

Det sista steget i Affärsmodellen är att följa upp att de förändringar som genomförs av branschens aktörer driver utvecklingen i riktningen mot målen och den gemensamma visionen. Det är nödvändigt att känna en trygghet i att den organisation som väljs för att genomföra olika aktiviteter verkligen leder till att kundmålen, effektivitetsmålen, målen för utveckling och förnyelse samt ekonomimålen kan nås. Och att dessa mål i sin tur driver mot det övergripande målet att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel. Detta mål är i sin tur direkt härlett ur branschens uppdrag att ta branschen till nästa utvecklingsnivå, ett uppdrag som tar sin utgångspunkt i den gemensamma visionen att kollektivtrafiken ska vara en självklar del av resandet i ett hållbart samhälle.



Den här typen av uppföljning måste göras på alla nivåer. Det handlar om att mäta och följa upp att man är på väg mot mål som man själv satt upp lokalt och regionalt men som alla har sin utgångspunkt i de branschgemensamma målen om att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel i Sverige och fördubbla resandet till 2020. Idéskissen för fram förslag om hur uppföljningen kan gå till på riksnivå men dessa tankar måste brytas ner och vidareutvecklas av branschens aktörer för att bli praktiskt tillämpningsbara i verksamheten.

Idéskissen behandlar kollektivtrafikens utveckling i ett längre tidsperspektiv men för att vi snabbt ska kunna ta medvetna steg tillsammans i branschen i riktning mot fördubblingsmålen krävs att branschen snabbt omsätter idéerna i praktisk handling. Det är det branschen gör under den närmaste tiden som är viktigt att börja följa upp. Det handlar om förändringar som kan ske inom ramen för gällande avtal mellan beställare och operatörer men lika viktigt är att genomföra förändringar i avtalskonstruktionerna i samband med kommande upphandlingsprocesser. Det är också viktigt att löpande lyfta fram konkreta pilotprojekt mm som inspirerar fler att följa efter.

### 9.2 Många vill fördubbla

Många i branschen har redan inspirerats av det arbete som de fem branschorganisationerna satte igång i början av 2008 för att fördubbla resandet och marknadsandelen. Det finns flera exempel på att man satt upp konkreta fördubblingsmål och alla arbetar målmedvetet för att nå dem.



Karlstad är ett exempel på hur stadstrafiken kan utvecklas genom att ta utgångspunkt i att stärka samverkan och kunskapsflöde mellan branschaktörer, beslutsfattare, forskare och näringsliv. Målet är att fördubbla trafiken till 2015, få Sveriges mest nöjda kunder och kunna påverka bebyggelseplaneringen. Man vill också ta vara på internationella erfarenheter, praktiskt implementera ny teknik och forskningsresultat och inspirera andra att öka utvecklingstakten. Man uttalar en önskan om att etablera en permanent världsutställning för kollektivtrafik i Karlstad.

I Göteborg finns genom det sk K2020-projektet en uttalad politisk vilja att göra kollektivtrafiken till ett förstahandsval för medborgarnas resor. Målet är att fördubbla trafiken till 2020. Projektet drivs i samverkan mellan Göteborgs Stad, Västtrafik, Göteborgsregionens Kommunalförbund, Banverket, Vägverket samt Västra Götalandsregionen och har pågått sedan 2002.

Skånetrafiken har satt upp målet att fördubbla resandet inom regionen till 2020 jämfört med 2007. Konkret kan nämnas stadstrafiken i Helsingborg som är ett exempel på ett framgångsrikt trepartssamarbete mellan Helsingborgs stad, Skånetrafiken och operatören Arriva. Målet är att fördubbla resandet till 2014. När det gäller stadstrafiken i Sundsvall är målet att fördubbla trafiken till 2015 och även i Uppsala är ambitionerna höga. Detsamma gäller Södertälje där är ett pilotprojekt på gång som syftar till att skapa ett högklassigt och långsiktigt hållbart kollektivtrafiksystem i tätorten. Målet är att öka det kollektiva resandet och att minska människors beroende av bilen.

### **9.3 Några konkreta samverkansprojekt**

Projektet "Attraktiva stationer" är ett viktigt projekt där ett tiotal aktörer och åtta kommuner samarbetar kring åtta pilotprojekt med syfte att utveckla järnvägsstationer och terminaler utifrån resenärernas behov till så attraktiva bytespunkter att de bidrar till ett ökat resande. I projektet har man identifierat lämpliga pilotprojekt som kan visa vägen, konkreta lösningar och resultat. Det gäller både strategiskt belägna bytespunkter och stråk. Under hösten kommer piloterna att dokumenteras och utvärderas för att på ett mera strukturerat sätt kunna spridas vidare till branschen under våren 2010.

"Smart infartsparkering Sickla" syftar till att stödja resenärerna under hela resan. Här tar man reda på vad trafikanter och kunder själva lyfter fram som viktiga ingredienser i ett framgångsrikt infartsparkeringskoncept som bygger på samarbete mellan transport, produkter och tjänster inriktat mot ökat kundvärde. Projektet startade 2008 och arbetet har hittills handlat om konceptutformning, användarprofiler och design av den tekniska lösningen för en tjänsteplattform.

Det behövs fler initiativ och idéer, exempelvis att identifiera ett större geografiskt område i Sverige där man med hjälp av gränslös samverkan med andra branscher eller testa nya samordnade trafiklösningar och ny teknik som ligger i framkant på utvecklingen. Det kan vara ett område där testverksamheten också aktivt stöds av forskningen och med hjälp av en utvecklad benchmarking nationellt och internationellt.

## 9.4 Nya avtalsmodeller

Vi hoppas också på att man i kommande avtalsdiskussioner ute i landet ska ta intryck av våra tankar kring hur nya avtal kan byggas upp med hjälp av ökad frihetsgrad för operatörerna samtidigt som de då tar på sig ett ökat risktagande. Här följer några exempel som ligger i linje med de tankar och idéer som projektgruppen för fram i avsnitt 8.

Värmlandstrafik AB har genomfört en upphandling av tågtrafiken i Värmland med hjälp av en tjänstekoncession för att få till stånd ett ökat resande. Avtalet innebär att det företag som fått koncessionen är med och tar en del av riskerna i verksamheten men man får också möjlighet att tjäna pengar baserat på ett bättre bemötande av kunden och kundens behov. Samtidigt slår Värmlandstrafik vakt om varumärket och kundens känsla av ett sammanhängande, fungerande transportsystem.

Ett annat exempel är att busstrafiken mellan Stockholm och Norrtälje där SL, Busslink och Vägverket diskuterar att starta ett flerårsprojekt i syfte att öka kundnyttan genom att ge operatören större affärsmässig frihet. Målet är att fördubbla resandet på sträckan till 2020 samt att höja NKI med 4 % till 2015. Resenärerna ska märka av vissa förändringar redan efter sommaren 2009 och man strävar efter att profilera linjen genom ett nytt koncept. Man vill också påvisa minskade utsläpp av koldioxid och kväveoxider genom att locka över fler bilister att resa kollektivt.

Ytterligare ett bra exempel är ett samarbete mellan Swebus, Västtrafik och Skövde stad som innebär att nuvarande avtal mellan Västtrafik och Swebus ska utvecklas när det gäller tätortstrafiken i Skövde. Det ska leda till vinster för kunderna samt för Västtrafik och Swebus i form av för ökat resandet och ökad effektivitet. Målet är att resandet ska öka med 30 procent år 2010 och att kundernas nöjdhet ska öka. Det handlar om att använda förare och fordon på ett mer effektivt sätt och om kvalitetsutveckling inom en rad områden.

## 9.5 Vi hoppas det kommer mer

Projektgruppen hoppas att det snabbt ska komma fram många fler exempel där man är överens om att fördubbla resandet och där man i avtal ger inblandade parter en ökad frihet att svara upp mot resenärsbehoven på ett mer affärsmässigt sätt.

Detta är en avgörande framgångsfaktor och en trovärdighetsfråga för hela fördubblingsprojektet. Branschen måste visa att man är beredd att gå från ord till handling för att öka resandet och marknadsandelen.

Vill du och din organisation föra fram egna piloter för att visa omvärlden att ni också konkret bidrar till fördubblingsarbetet så kan sådana exempel lyftas fram på [www.fordubbling.se](http://www.fordubbling.se). Hör i så fall gärna av dig till Charlotte Rosengren Edgren på Svensk Kollektivtrafik som samordnar arbetet med piloterna. Charlotte nås på e-post [charlotte.rosengren-edgren@svenskkollektivtrafik.se](mailto:charlotte.rosengren-edgren@svenskkollektivtrafik.se).



