

# TROSABUSSEN

Bilaga 1 till Magisteruppsats ”Att genom upphandling skapa goda förutsättningar för incitamentsavtal och samverkan i kollektivtrafiken”

Heidi Karlander

## Innehåll

1	Inledning .....	1
2	Avtalsmodell .....	2
2.1	Ansvarsområden .....	2
2.2	Krav och villkor .....	2
2.3	Ersättning .....	3
2.4	Påföljder.....	3
2.5	Samverkansavtal .....	4
3	Upphandlingsprocessen .....	5
3.1	Samråd inför upphandling .....	5
3.2	Anbudsgivning.....	6
3.3	Resultat .....	7
4	Organisation .....	8
4.1	Ansvarsfördelning .....	8
4.2	Samverkan .....	8
5	Utfall .....	10
5.1	Vald avtalsform .....	10
5.2	Ekonomi.....	11
5.3	Kundnöjdhet .....	12
5.4	Framgångsfaktorer .....	12
5.5	Förbättringsområden.....	15
6	Kommande avtal .....	17

## 1 Inledning

Trosabussen är ett avtal avseende expressbusstrafik mellan Trosa och Stockholm<sup>1</sup>. Busslinjen kördes tidigare av Länstrafiken Sörmland AB (länstrafikbolaget) men lades ned på nittioalet i samband med att länstrafikbolaget tecknade ett avtal med affärsverket Statens järnvägar (SJ, numera SJ AB). Avtalet med SJ innebar bland annat att länstrafikbolaget under viss tid inte skulle konkurrera med busstrafik på denna sträcka.

När diskussioner om busslinjens eventuella återupptagande startade, konstaterade länstrafikbolaget att en traditionell trafiklösning skulle bli alltför dyr. Då uppkom idén om att teckna ett tjänstekoncessionsavtal. Med en sådan lösning kunde kollektivtrafik erbjudas på busslinjen, utan att kostnaderna för länstrafikbolaget blev för höga.

Underlaget i denna bilaga härrör från intervjuer som genomförts under vintern/våren 2014 med följande personer:

- Henrik Posse – Administrativ chef, Kommunalförbundet Sörmlands Kollektivtrafikmyndighet (RKM som äger Länstrafiken Sörmland AB - länstrafikbolaget, som är ett bolag utan anställda).
- Pär Åkerberg – VD och koncernchef, PO Åkerbergs Trafik AB (trafikföretaget).
- Ingemar Bergström – Kollektivtrafiksamordnare, Trosa kommun (kommunen).

---

<sup>1</sup> Hållplatsen är förlagd till Liljeholmen.

## 2 Avtalsmodell

En upphandling genomfördes år 2009 som en tjänstekoncession, och avtalet trädde i kraft i juni 2010. Avtalsperioden var ursprungligen tre år. Maximal förlängningsmöjlighet – totalt två år – har därutöver nyttjats och avtalet löper således ut i juni 2015. Parterna var överens om förlängningen, vilket var en förutsättning för att förlängningsoptionen skulle kunna lösas ut.

### 2.1 Ansvarsområden

Trafikföretaget tillhandahåller fordon, depå, trafikledning och biljettsystem och ansvarar för marknadsföring av busslinjen samt tar emot kundreklamationer. I ansvaret för trafikledningen ingår även driftsamarbete med andra trafikföretag som verkar inom samma trafikområde. Trafikföretaget ska även tillse att det finns kommunikationskanaler till samtliga förare under färd.

Länstrafikbolaget ansvarar för hållplatser och terminaler vid hållplatserna.

### 2.2 Krav och villkor

Fordonen ska uppfylla ett antal krav enligt avtalet. Undantag från vissa av kraven fick göras under avtalsperiodens fyra inledande månader samt då reservfordon används<sup>2</sup>. Undantagen avseende reservfordon kan tillämpas för upp till och med tio procent av trafikproduktionen. Det kan konstateras att länstrafikbolaget, under avtalsperioden, har accepterat avsteg från fler krav än vad som specificeras som särskilda undantagskrav i avtalets huvudtext.

Bussar, som har registrerats tidigare än år 2008, får inte användas vid tillhandahållande av trafik enligt avtalet.

Miljökrav har ställts i enlighet med de rekommendationer som Svensk Kollektivtrafik tagit fram. Dessutom ställs ytterligare krav på redovisning av miljöaspekter.

Trafikföretaget ska sätta in förstärkningstrafik om akut behov uppstår. Vid sådan förstärkningstrafik medges undantag från kraven på fordonen.

---

<sup>2</sup> Krav avseende stolsavstånd, eluttag, internetuppkoppling, konferenssittning och fällbara bord.

Länstrafikbolaget har ställt krav på minst antal turer, samt ungefärliga intervaller mellan turerna. Trafikföretaget ansvarar för de exakta tidtabellerna. Avsteg från initialt kravställda turer får göras efter förhandling mellan parterna. Länstrafikbolaget ställer även krav på vilka biljettyper som minst ska erbjudas (enkelbiljett och 30-dagarskort). I avtalet anges vilka riktpriiser som ska gälla för kravställda biljettyper. Det är trafikföretaget som bestämmer biljettpriserna, men priserna måste godkännas av länstrafikbolaget innan de får tillämpas. Länstrafikbolaget har även en möjlighet att begära att vissa biljettyper eller priser ska införas.

Så länge designen på fordonen är enhetlig och unik för avtalet ställer länstrafikbolaget inga särskilda krav på utformningen, förutom att det av fordonens utsida framgår att trafiken sker i samarbete med länstrafikbolaget.

### *2.3 Ersättning*

Trafikföretaget erhåller dels en fast ersättning, i enlighet med vad trafikföretaget angivit i anbudet, och dels samtliga biljettintäkter. Den fasta ersättningen är fallande i storlek, det vill säga minskar för varje avtalsår. Det femte och sista avtalsåret utgör ersättningen knappt 70 procent av ersättningen den första tolv månadersperioden. Länstrafikbolaget uppskattar i dagsläget (avtalsår fyra) andelen fast ersättning till cirka 25 procent av den totala ersättningen.

Den fasta ersättningen indexregleras månadsvis enligt avtalad indexmodell och med den viktning av ingående index som trafikföretaget angav i sitt anbud.

Om den årliga intäkten överstiger avtalad volym för biljettintäkterna tillämpas vinstdelning mellan trafikföretaget och länstrafikbolaget. Ju mer intäkterna ökar, desto större andel får trafikföretaget lämna ifrån sig till länstrafikbolaget.

Det är trafikföretaget som ansvarar för marknadsföringen av trafiken men det har också rätt att nyttja fordonen för in- och utvändigt kommersiell reklam.

### *2.4 Påföljder*

Om en tur ställs in eller då försening uppgår till mer än 20 minuter, dras 2 000 kronor av från den fasta ersättningen.

Om trafikföretaget har ställt in mer än tre procent av alla turer under ett år föreligger hävningsgrund för länstrafikbolaget.

## 2.5 *Samverkansavtal*

Det finns inget formellt samverkansavtal mellan länstrafikbolaget, trafikföretaget och kommunen.

### 3 Upphandlingsprocessen

Upphandlingen genomfördes i form av en tjänstekoncession. Tjänstekoncessioner är inte lagreglerade med mer, än att de upphandlingsrättsliga principerna om likabehandling, transparens, ömsesidigt erkännande, proportionalitet och icke-diskriminering ska följas. Enligt förfrågningsunderlaget och upphandlingsprotokollet så följdes dock förfarandereglerna i 15 kapitlet LUF (det vill säga reglerna om en nationell, icke direktivstyrd, upphandling enligt LUF). Eftersom upphandlingen genomfördes i ett steg (intresserade företag behövde inte ansöka om att lämna anbud utan förfrågningsunderlaget publicerades i samband med annonsering) tycks procedurreglerna för ett förenklat förfarande ha följts.

Länstrafikbolaget stod för genomförandet av upphandlingen. Avtalsprocessen var inte publicerad vid tidpunkten för upphandlingen och kunde därför inte användas som stöd.

Kommunen hade önskemål om standarden på bussarna, exempelvis servicenivåer och toaletter med mera. Både kommunens politiker och tjänstemän var delaktiga i förarbetet till upphandlingen. Politikerna var positiva till en tjänstekoncession eftersom det av ekonomiska skäl inte hade gått att driva trafiken på något annat sätt. Upphandlingen av en tjänstekoncession ledde till ett avtal med en hanterbar kostnadsnivå. Kommunens deltog inte i arbetet med prövning och utvärdering av inkomna anbud.

Trafikföretaget upplever att upphandlingen av tjänstekoncessionen var mer flexibel än en upphandling som styrs av förfarandereglerna i upphandlingslagstiftningen. Med flexibel avses upplevd möjlighet att tillsammans med länstrafikbolaget diskutera sig fram till lösningar. Trafikföretaget upplever att det kan vara mycket oklarheter i en upphandling som genomförs enligt LUF, som man som anbudsgivare inte har möjlighet att fråga om.

#### *3.1 Samråd inför upphandling*

Samråd inför upphandling (SIU) genomfördes både som ett öppet forum där alla intresserade trafikföretag hade möjlighet att delta och individuellt med inbjudna trafikföretag. Vid det öppna forumet redovisade länstrafikbolaget vad syftet med upphandlingen var.

Trafikföretagen fick ställa frågor och det fördes en öppen diskussion avseende den kommande upphandlingen, både positivt och negativt, inklusive upplägget med en tjänstekoncession. Länstrafikbolaget beskrev sin syn på trafiken och trafikföretagen fick ge respons på detta.

Trafikföretagen fick därigenom möjlighet att redovisa sina synpunkter och aktuellt trafikföretag upplever att forumet resulterade i bra diskussioner.

### *3.2 Anbudsgivning*

Trafikföretaget hade vissa tveksamheter till att lämna anbud i upphandlingen och ville utläsa en varaktighet och en möjlighet i åtagandet innan avgörandet, om det skulle lämna anbud, föllades. Trafikföretaget anser dock att bedömningen om avtalsområdets möjligheter till lönsamhet initialt ligger på länstrafikbolaget eftersom länstrafikbolaget inte bör konkurrensutsätta något, om länstrafikbolaget inte tror att det finns en potential för den konkurrensutsatta verksamheten, som genom den här typen av upphandling, i samverkan mellan parterna, kan utvecklas.

Anbudstiden var 28 dagar. Enligt trafikföretaget krävdes det inte någon extra lång anbudstid även om trafikföretaget lade ner mycket tid på att studera avtalsområdet utifrån givna förutsättningar. Kravet i upphandlingen var att ett visst antal turer måste genomföras, och trafikföretaget fick komma med egna förslag avseende tidtabellen, dock med tyngdpunkt på pendlingstrafik.

Trafikföretaget har under avtalsperioden valt att samarbeta med näringslivet i stor omfattning för att marknadsföra bussarna. Det var något som trafikföretaget behövde ha med sig i beräkningen av anbudet, det vill säga om det skulle kunna få in viss finansiering via marknadsföring. Den här anbudsgivningen skilde sig mycket från upphandlingar som trafikföretaget sedan tidigare var van vid; normalt finns givna parametrar i betydligt större omfattning. I en vanlig upphandling blir trafikföretaget tilldelat vissa turer, exempelvis ett visst antal turer per dag i tio år vilket gör att anbudsgivaren då kan kalkylera på intäkten för avtalet med ett eventuellt tillägg av något incitament som kan ge ytterligare intäkt. I det här fallet behövde trafikföretaget djupare analysera vad det fanns för kundunderlag. Kalkylen innehöll exempelvis uppgifter om statistik, befolkningsmängd, hur många som pendlar med mera. Det tog mycket tid i anspråk att studera var personer arbetar, var skolorna ligger och så vidare. Trafikföretagets anbudspris utgjorde den garantiersättning som länstrafikbolaget skulle betala under avtalstiden. Av förfrågningsunderlaget framgick riktpriser för biljetterna. Om avskrivningstiden på bussarna endast skulle ha beräknats på maximal avtalstid (fem år) så hade anbudets fasta ersättning behövt vara mycket högre. Istället kalkylerade trafikföretaget med merutnyttjande av bussarna efter avtalstidens utgång.



Henrik Posse på RKM arbetade vid tiden för upphandlingens genomförande hos en annan potentiell anbudsgivare. Denne valde dock att inte lämna anbud i upphandlingen med anledning av att riskerna bedömdes som för stora, bland annat på grund av den korta avtalstiden.

### *3.3 Resultat*

I upphandlingen inkom fyra anbud. De tre anbudsgivare som lämnat lägst pris för de tre första avtalsåren bjöds in till separata anbudsgenomgångar. Efter anbudsgenomgångarna bedömde länstrafikbolaget att samtliga tre anbudsgivare skulle klara åtagandet väl. Därför antogs den anbudsgivare som lämnat lägst pris i upphandlingen.

Det var inte alla anbudsgivare som valde att lämna anbud med en fallande prissättning såsom vinnande trafikföretag gjorde, det vill säga med en mindre fast ersättning per avtalsår.

## 4 Organisation

### 4.1 Ansvarsfördelning

Som avtalspart har länstrafikbolaget ett större ansvar för avtalet än vad kommunen har. Det är exempelvis länstrafikbolagets ansvar att genomföra uppföljning av (föra statistik över) resultatet.

Kommunen har varit delaktig med exempelvis synpunkter om tidtabeller under avtalstiden. Kommunen har även i samråd med AB Storstockholms Lokaltrafik (SL) flyttat på hållplatsen i Liljeholmen till en lämpligare placering. Kommunen har en kontinuerlig dialog med trafikföretaget om avtalet. Landstinget har dock övertagit ansvaret att betala för tjänsten efter den 1 januari 2012 då RKM bildades.

Eftersom det största ansvaret för avtalsområdets utveckling ligger på trafikföretaget, så arbetar det med interna uppföljningar av avtalet mycket oftare än med mötesavstämningar med länstrafikbolaget och kommunen. Trafikföretaget följer internt upp om budgeten håller, hur tjänsten utvecklas, om parterna håller sina åtaganden och så vidare.

### 4.2 Samverkan

Vid implementeringen av avtalet var kommunen med och gjorde en del reklam och jippon tillsammans med trafikföretaget, men var i övrigt inte delaktig.

Trafikföretaget menar att det är väldigt viktigt att ha en bra dialog med länstrafikbolaget vid implementeringen och att fokusera på att lösa eventuella problem. Trafikföretaget anser att dialogen har varit mycket bra i uppstartsskedet både med kommunen och med länstrafikbolaget.

Under avtalsperioden har det varit en liten grupp med representanter från samtliga tre parter som har samverkat avseende avtalet. Parterna har formella avstämningsmöten en gång per kvartal. Samverkan har dessutom ofta skett genom mer informella möten mellan parterna vilket exempelvis har resulterat i justering av tidtabeller, hantering av klagomål med mera, samt har lett till att parterna har en aktiv dialog med varandra. Trafikföretaget tycker framför allt att samarbetet med kommunen har fungerat mycket väl, exempelvis avseende hållplatser och särskilda skolkort för studerande.

Länstrafikbolaget uppfattar inte att trepartssamverkan har varit så omfattande under avtalsperioden. Samverkan mellan kommunen och länstrafikbolaget sker framför allt genom de gemensamma avstämningsmöten som äger rum kvartalsvis. Trafikföretaget har direktkontakt med kommunens företrädare, både tjänstemän och politiker, men framför allt med näringslivet i kommunen. Trafikföretaget har varit drivande i att samarbeta med olika aktörer inom näringslivet i Trosa. Ett exempel på ett konkret samarbete är mellan trafikföretaget och Trosa Stadshotell i syfte att locka turister till kommunen med olika helgerbudanden.

Trafikföretaget driver avtalsutvecklingen och har skapat olika kontaktytor för att utveckla avtalsområdet. Det var också länstrafikbolagets avsikt med avtalet, det vill säga att trafikföretaget i huvudsak skulle ansvara för att driva verksamheten själv, men ändå inte att trafikföretaget skulle ansvara för avtalet helt och hållet med egen kraft.

## 5 Utfall

Trafikföretaget ansvarar för att undersöka utfallet av resandet och genomförda undersökningar har visat på bra resultat. Övriga parter gör inte själva några mätningar utan har möjlighet att ta del av trafikföretagets statistik. På de kvartalsvisa avstämningsmötena går parterna igenom statistiken som trafikföretaget redovisar.

Under avtalsperioden har resandeutvecklingen varit enligt följande:

Resandet:

*År            Antal påstigande resenärer*

2011            69 505

2012            106 383

2013            102 474

Observera att den fallande siffran för år 2013 kan förklaras med stora problem med trafikföretagets biljettsystem i bussarna och trafikföretaget uppskattar att resandet snarare ökat med tio procent under 2013, det vill säga till cirka 115 000 påstigande.

Trosabussen har blivit en mycket viktig busslinje för kommunen även på sommaren, då det normalt inte är lika många i pendlingstrafiken, eftersom kommunen arbetar mycket med att fortsätta utveckla Trosa som en attraktiv destination och ett turistmål. Trosabussen har blivit lite av ett varumärke även för kommunen.

### 5.1 Vald avtalsform

Länstrafikbolaget anser att ju mer av resultatet som ett trafikföretag får som sin andel, desto större är möjligheten att utförandet blir kundanpassat. Nuvarande avtalsform är enligt länstrafikbolaget bra. Ska en ny busslinje startas kan ett trafikföretag ges en viss ersättning i början för att sedan fasas ut under avtalsperioden, precis som parterna avtalat om i det här fallet. Detta för att ge ett trafikföretag en möjlighet att lägga resurser på att arbeta med att öka antalet resande under avtalsperioden. Länstrafikbolaget ser en möjlighet i att använda den här typen av avtal på busslinjer där det är många resande för att skapa något som på sikt eventuellt kan bli en kommersiell busslinje. Om så sker kan länstrafikbolaget därefter

fokusera på att finansiera och kravställa mer olönsamma busslinjer där kollektivtrafik ändå måste bedrivas som en tjänst för medborgare i exempelvis mer glesbebyggda områden.

Avtalet är en blandning av samhällsbetalda medel och privata medel och det tycker länstrafikbolaget är ett vinnande koncept för framtiden. Kärnan har oftast varit låst i tidigare avtal men den friare formen för samverkan med det privata trafikföretaget har varit en framgång i det här avtalet. Avtalsformen har lett till att trafikföretaget hela tiden kommit med nya kreativa idéer som prövas och utvärderas. Länstrafikbolaget tror att denna avtalsform kommer att vara vanlig i framtiden. Det behöver inte vara antingen eller, det vill säga antingen en samhällsbetald busslinje eller en helt kommersiell busslinje. Med en samhällsbetald organisation säkerställs trafiken för medborgarna/resenärerna men länstrafikbolaget ser att samverkan med den kommersiella sidan ger stora fördelar.

## 5.2 *Ekonomi*

För trafikföretaget handlar affären i huvudsak om biljettintäkterna i förhållande till den fasta ersättningen. Reklamintäkterna som linjen har genererat går direkt till egna marknadsföringskostnader då det är trafikföretaget som ansvarar för att marknadsföra linjen.

Resultatmässigt har avtalet så här långt hamnat något under budget, men trafikföretaget anser ändå att det har lyckats väl under rådande omständigheter, med tanke på att trafikföretaget har startat upp en ny busslinje som inte fanns tidigare. Trafikföretaget är av uppfattningen att det tar minst tre år att lära människor att det finns en ny busslinje och att använda sig av den. Vissa stomlinjer, nya busslinjer och projekt tar lång tid innan de blir självfinansierade och innan ett trafikföretag kan få någon lönsamhet i dem. Trafikföretaget tycker att det, genom detta avtal, sporras att arbeta för att öka resandet, eftersom ersättningen sjunker årligen. Trafikföretaget poängterar vikten av att ha bussförare som är trevliga och som hela tiden håller hög service mot resenärerna. Om trafikföretaget förlorar 10-15 resenärer går det inte längre ihop ekonomiskt och därför är varje resenär och resa viktig. Det gör också att varje bussförare är viktig. Det finns en hävstångseffekt; om det tillkommer fyra resenärer per tur och dag innebär det ett stort uppsving för lönsamheten, men om de där fyra sista resenärerna som normalt kommer inte gör det, får det stora negativa konsekvenser.

Genom att ställa krav på att trafikföretaget ska ansvara för marknadsföringen av avtalsområdet, handlar länstrafikbolaget upp marknadsföringsinsatserna samtidigt med själva trafiken i den här formen av en tjänstekoncession.

Med ersättningen som trafikföretaget får från länstrafikbolaget går det runt ekonomiskt, om även samordningsvinster med andra avtal räknas in. Trafikföretaget har infört heltrafik som inte finns med i koncessionsavtalet för att länstrafikbolaget har haft ett önskemål om det, och för den tillagda trafiken har trafikbolaget fått en särskild ersättning.

Vinstdelningen enligt avtalet har inte aktualiserats.

### *5.3 Kundnöjdhet*

Kommunen bedömer resultatet för medborgarna som mycket bra. Kommunens medborgare har fått en betydligt bättre kontakt med Stockholm. Exempelvis har möjligheterna att bo kvar i Trosa men studera i Stockholm på både gymnasie- och universitetsnivå ökat avsevärt. Busslinjen har både fler avgångar och är billigare jämfört med tåget.

SJ lämnar inte ut någon resandestatistik varför det inte går att avgöra om SJ har haft färre resenärer under avtalsperioden med anledning av Trosabussen. Kommunen tror emellertid inte att busslinjen har tagit över så många av tågresenärerna utan att det förmodligen är många nya resenärer, exempelvis gymnasieelever, som skapar resandeunderlaget för busslinjen. Det är fler som vill studera i Stockholm istället för i Nyköping, som varit den vanligaste orten för studier tidigare, och därigenom får trafikföretaget in en varaktig grupp resenärer. Det är också fler och fler bilister som ställer sina bilar oftare och väljer bussen istället. Trafikföretaget har hört att flera företagsledare i näringslivet har börjat åka mer buss och som nöjda resenärer marknadsför de bussarna i sin tur till sina kunder. Det är viktigt med en stabil avgångsbas. Tyvärr har de flesta kunder samma pendlingstider, både de studerande och arbetspendlarna, vilket innebär att det inte blir så mycket spridning på resandet.

När trafikföretaget har gjort mätningar med kunderna, nöjdekundindex (NKI), har resultatet varit positivt. Vissa önskemål har inkommit exempelvis avseende tidtabellerna som av naturliga skäl aldrig kan passa alla tider. Det har även inkommit synpunkter om att internetuppkopplingen inte alltid har varit så bra. Vad gäller internetuppkopplingen har synpunkterna lett till att trafikföretaget har bytt till ett annat system.

### *5.4 Framgångsfaktorer*

Länstrafikbolaget menar att resultatet har blivit riktigt bra; trafikföretaget är skickligt och intresserat och vill gärna pröva nya idéer och gå lite längre än det avtalet föreskriver.

Hos trafikföretaget växer det fram olika nya roller. Trafikföretaget har valt att bemanna med bussförare som tidigare har kört turistbussar. En bussförare som kör en turistbuss måste ha ett större intresse för arbetet och för fordonet än linjetrafikförare generellt; föraren måste exempelvis ha förmågan att lösa tekniska problem själv ibland om någonting går sönder. Trosabussen har nu fått samma status bland bussförarna som turistbussar har. Nya bussförare får börja med skoltrafik för att få körvana och därefter, allt eftersom, köra större och större bussar. Om bussförarna inte skulle agera professionellt och behandla resenärerna på samma sätt som de behandlar turister, säger trafikföretaget att de skulle ha tappat tjugo resenärer dagligen, vilket hade gjort att det inte hade gått ihop ekonomiskt på sikt. Trafikföretagets roll är att utbilda bussförarna och sedan är det bussförarna som ser till att resenärerna dagligen återkommer. Om en bussförare inte säger "God morgon" till sina resenärer så säger trafikföretaget att de tar reda på vad det beror på. Målsättningen är att höja yrkesstatusen och det är någonting trafikföretaget måste göra tillsammans med bussförarna.

För att effektivisera trafiken har trafikföretaget satt in en biljettbuss som åker runt i förväg för att ta betalt av resenärerna så att de, när bussen kommer, kan kliva på genom både de främre och bakre dörrarna i bussen.

Trafikföretaget ser vikten av att leva upp till resenärernas förväntningar och anstränger sig för att alltid leverera tjänsten. Trafikföretaget har till exempel inte ställt in en enda avgång under avtalsperiodens drygt tre år. Bussen har några gånger blivit något försenad på grund av väderförhållanden. Om en buss har gått sönder har trafikföretaget då, efter samråd med länstrafikbolaget, sett till att det kommer en turistbuss istället. Trafikföretaget har inte sett det som ett alternativ att ställa in turen om bussen är sönder. Trafikföretaget sätter stort värde i att ta hand om resenärerna för att de ska vilja fortsätta resa med trafikföretaget. Servicenivån är hög och trafikföretaget har lovat sittplatser till alla resenärer. Om det har varit fullt på bussen har resenärerna fått åka taxi vilket inneburit att resenärerna vet att de alltid är garanterade sin resa på ett bekvämt sätt. För att säkerställa att det finns platser för alla kör trafikföretaget dubbelt vissa avgångar. Företaget arbetar också med att ta fram större bussar och att utveckla andra liknande lösningar för framtiden.

Trafikföretaget har tagit fram olika typer av resekort och har till exempel valt att inte göra månadskorten personliga. Just nu pågår en dialog om att utveckla ett taxesamarbete med andra trafikföretag i regionen för att resenären ska kunna åka längre sträckor på samma biljett.

Parterna är överens om att trafikföretagets stora frihetsgrad i förhållande till länstrafikbolagets kontroll är positiv, men det förutsätter att det är rätt typ av trafikföretag som erhåller den här typen av avtal, som har intresset av att arbeta kreativt. För att säkerställa att det är rätt typ av trafikföretag som tilldelas avtalet som ett resultat av upphandlingen är ett väl genomtänkt förfrågningsunderlag en grundförutsättning, förmodligen med någon form av kvalitetsutvärdering. Länstrafikbolaget är dock av uppfattningen att en kvalitetsutvärdering riskerar att försvåra deltagandet i upphandlingar för mindre trafikföretag för att de inte har möjlighet (förmåga och resurser) att beskriva kvalitetsaspekterna i samma utsträckning som stora trafikföretag har. Länstrafikbolaget menar att det i en upphandling av en tjänstekoncession bör vara så få krav som möjligt. Konstruktionen med tjänstekoncessioner bör i sig innebära högre kvalitet genom att den risk trafikföretaget tar, i kombination med incitamenten, driver kvalitetsaspekterna, men det är dock ingen garanti. Skulle det gå dåligt, tror länstrafikbolaget att det är lätt att trafikföretaget ändå måste dra ner på kvaliteten. Länstrafikbolaget tror trots det att det är en större sannolikhet att trafikföretaget i en tjänstekoncession arbetar mer aktivt med att leverera hög kvalitet än i en annan typ av avtal. Det faktum att avtalsformen innebär en stor andel egen risk för trafikföretaget ger automatiskt rätt trafikföretag som anbudsgivare, menar länstrafikbolaget.

Trafikföretaget anser generellt att den här typen av avtal är bättre för dem, men det finns många aspekter av detta. Trafikföretagets uppdrag med busslinjen i kombination med andra insatser som utvecklats av trafikföretaget själv; sightseeing och jippon sommartid med mera, gör det möjligt för trafikföretaget att tillhandahålla tjänsterna. Trafikföretaget har därigenom möjlighet att merutnyttja fordonsparken. Det finns andra trafikföretag som endast kör sina upphandlade busslinjer och utöver det får bussarna stå. Kollektivtrafikavtal som tecknas idag ger inte många procent i vinstmarginal, men i aktuellt avtal är det friare att skapa möjligheter för lönsamhet. Därför har trafikföretaget också valt att satsa på fräschar bussar än den traditionella linjebussen. Trafikföretaget kan exempelvis, efter att bussen kommit in till Stockholm, köra inne i centrum med bussen innan den går på Trosalinjen igen. Trafikföretaget tror att de stora trafikföretagen har svårt att genomföra denna typ av arrangemang. Tyvärr upplever trafikföretaget att utvecklingen med upphandlingar går åt fel håll, då många avtal omfattar större och större områden. Skulle upphandlande myndigheter och enheter dela upp en stor upphandling i flera delar skulle det i många fall skapa större kreativitet. Mindre trafikföretag skulle kunna samarbeta och ta vissa delar av åtagandet.



Trafikföretaget kan konstatera att resandet har ökat under avtalsperioden. Trafikföretaget har lyckats träffa rätt vad gäller tiderna för arbetspendlingen vilket utgör en stor del av resenärerna tillsammans med skoleleverna som är en stabil resenärsgrupp under skolterminerna.

Regn och oväder har lett till att bussarna har varit fulla eftersom tågen har haft svårt att gå ordinarie tider. Vackert väder leder däremot till färre kunder.

För trafikföretaget har samarbetet med de lokala hotellen i Trosa varit framgångsrikt i att öka resenärer sommartid när den normala pendlingstrafiken avtar. Trafiken sommartid är dock inte lika stabil; kunderna reser på enkelkort, det vill säga enstaka resor, istället för på månadskort och med regelbundenhet som pendlarna gör. När trafikföretaget lyckats skapa olika evenemang tillsammans med näringslivet har intäkterna ökat.

### *5.5 Förbättringsområden*

Kommunen upplevde det som en stor besvikelse när SJ sade nej till att samarbeta avseende samordning av biljetter (tåg och buss).

Det har varit svårt att få lönsamhet på en ny busstur som har lagts till avtalsområdet.

Trafikföretaget har idéer om hur det skulle gå att utveckla verksamheten, exempelvis genom en pilot med taxesamverkan i något litet område, men upplever att det har varit svårt att få klartecken från länstrafikbolaget.

Det har varit mycket problem med de nya bussarna vilket för trafikföretaget har blivit en ganska kostnadsdrivande del, som inte var med i beräkningen vid anbudsgivningen. För trafikföretaget har höga krav på bussarna i förhållande till länstrafikbolagets åtaganden varit det största problemet med avtalet. Länstrafikbolaget har tack vare konkurrenssituationen kunnat ställa sådana höga krav, men trafikföretaget ser gärna att kraven ställs i förhållande till en varaktig trafik, så att det exempelvis inte ställs för höga krav på ersättningsbussar. I det här avtalet har trafikföretaget löst det genom att ta in turistbussar när ordinarie bussar har varit sönder. Även miljökraven upplevs som höga av trafikföretaget som anser att det generellt i upphandlingar kontinuerligt har blivit högre krav på miljöaspekter trots att få upphandlande myndigheter eller enheter egentligen är villiga att betala för de höga kraven. I Finland har trafikföretag sedan länge kunnat genomföra revision (mer genomgående upprustning) på äldre bussar för att uppnå kraven på fordonen, och därigenom möjliggöra att de kan köras fem år

till. Nu går det även i Sverige att konvertera en del äldre bussar till aktuella miljökrav genom ett nytt regelverk för eftermontering av avgasutrustning på tunga fordon, vilket underlättar för trafikföretag.

Biljettsystemet, som enligt avtalet är trafikföretagets ansvar, har inte fungerat som det ska under avtalsperioden, vilket har gjort att trafikföretaget inte fått de intäkter det annars skulle ha fått eftersom de inte har kunnat ta betalt av alla resande. Dessutom innebär problemet med biljettsystemet att resandet inte kan följas upp på ett tillfredsställande sätt och omfattningen av den ökning parterna i det här fallet har noterat bygger därför till viss del på trafikföretagets antaganden.

## 6 Kommande avtal

Avtalet löper ut i juni 2015. Efter tre år (vid tidpunkten för intervjuerna) har parterna kunnat konstatera att aktuell avtalsmodell är bra.

Trafikföretagets önskemål inför en eventuell kommande upphandling är att länstrafikbolaget ska matcha avtalslängden i förhållande till det investerade kapitalet och avskrivningar.

Trafikföretaget anser att nuvarande avtalstid är alldeles för kort. En buss kan inte skrivas av på mindre än åtta år, och en kortare avtalstid utgör en stor risk för trafikföretaget.

Trafikföretaget har förståelse för att länstrafikbolaget ville ha en initial testperiod för denna nya busslinje men anser att det hade varit bra med en mycket längre möjlighet till förlängning av avtalet. Andra upphandlade avtal löper ofta under 10-12 år, exempelvis åtta år med två års möjlighet till förlängning och då kan trafikföretaget investera i nya bussar utan så stora risker. För just det här avtalet har trafikföretaget beslutat att byta ut bussarna trots den korta återstående tiden av avtalsperioden eftersom de nuvarande bussarna är för små tack vare det ökade antalet resande. De nya bussarna innebär att trafikföretaget kan utveckla tjänsten ytterligare och trafikföretaget planerar även att köpa en dubbeldäckare. Skulle länstrafikbolaget besluta att göra en ny upphandling och det skulle resultera i att ett annat trafikföretag skulle tilldelas avtalet, avser nuvarande trafikföretag att i så fall konkurrera med den upphandlade trafiken. Det är dock inget önskvärt scenario eftersom trafikföretaget har en tro på samverkan med länstrafikbolaget, men det är en effekt av att trafikföretaget känner sig tvungen att investera i de nya bussarna i det här sena skedet av avtalsperioden.

Trafikföretaget tycker inte att länstrafikbolaget bör ha krav på nya bussar i en ny upphandling. Eventuellt tycker trafikföretaget att det skulle kunna vara ett utvärderingskriterium.

Huvudsaken bör vara att bussarna uppfyller kraven såsom krav på miljö, stolsbredd/-längd med mera.

Vid tidpunkten för intervjuerna hade länstrafikbolaget inte fattat beslut om eventuellt kommande avtal för busslinjen. Skulle området upphandlas igen, var länstrafikbolaget tveksamt till att behålla vinstdelningsklausulen. Om trafikföretaget lyckas med att öka resandet och generera en vinst finns det anledning att låta trafikföretaget behålla vinsten. Inte heller avseende en eventuell framtida avtalstid fanns några fattade beslut, men för länstrafikbolagets egen del så har en upphandling en ledtid på cirka tre år (räknat från förannonsen ett år före upphandlingen påbörjas) vilket länstrafikbolaget tycker är en

anledning att ha längre optionsperioder. I efterhand kan länstrafikbolaget ana att den korta avtalstiden var en del i att vissa större trafikföretag inte lämnade anbud i upphandlingen eftersom det kan ha varit ett bekymmer för dem att investera i nya bussar och avskryva dem och den korta avtalstiden innebar en osäkerhet. Dock anser länstrafikbolaget att ett större trafikföretag borde klara av en investering på fyra bussar som var aktuellt i det här fallet. Länstrafikbolaget tror att mindre trafikföretag har en mer flexibel syn på den här typen av avtal och de utvecklingsmöjligheter som avtalet erbjuder, medan det i ett stort trafikföretag behöver vara klarlagt vad som ska hända med bussarna när avtalsperioden avslutas. Länstrafikbolaget tror att mindre trafikföretag kan lösa det kreativt genom att hitta nya användningsområden för sina bussar. I det här fallet, tycker länstrafikbolaget, att en längre avtalstid skulle ha varit bra eftersom det har visat sig att tjänsten fungerar mycket bra, men det hänger på att det är rätt trafikföretag som erhåller avtalet och har förmågan att agera drivande och med ett eget engagemang. Svårigheten är att lyckas hitta ett tillräckligt bra trafikföretag i upphandlingsprocessen.

När trafikföretaget får frågan om vilka incitament som skulle kunna vara drivande för utvecklingen av den här typen av avtal, tror trafikföretaget inte att exempelvis nöjd-kundindex (NKI) skulle driva trafikföretaget mer än avtalsformen i sig. Företaget har sett att det tillförs incitament i fler och fler avtal, men i den här formen av avtal är det så självklart att resenärerna måste vara nöjda för att trafikföretaget ska få ekonomin att gå ihop, att nöjda kunder som incitament i avtalet inte skulle göra någon skillnad på resultatet. Detsamma gäller incitament avseende trafikföretagets förmåga att hålla tidtabellen. Att hålla tidtabellen är nödvändigt för att resenärerna ska lita på trafiken och våga välja bussen istället för den egna bilen eller annat färdmedel.

Drivmedel och löner utgör de största kostnaderna för trafikföretaget. Som trafikföretag har man inte samma fokus på miljön som på energin men det leder till samma resultat eftersom trafikföretaget tjänar på att bussarna drar mindre bränsle. Ett eventuellt fungerande incitament i ett avtal, tror trafikföretaget, skulle kunna vara ännu mer fokus på just en minskning av bränsleförbrukningen. Trafikföretagets slutsats är dock att det inte är incitamenten i sig, utan avtalsformen med en liten del fast ersättning och en stor del rörlig ersättning beroende på antalet resenärer, och en hög frihetsgrad i utformningen av tjänsten, som är avgörande för resultatet.

Vid tiden för intervjun funderade länstrafikbolaget över möjligheten att ta bort all ersättning och låta busslinjen drivas kommersiellt. Det var också det beslut som senare fattades av länstrafikbolaget avseende busslinjen och någon ny upphandling kommer inte att genomföras. Trafikföretaget har meddelat att det avser att fortsätta driva busslinjen kommersiellt.