

# HELSINGBORGS STADSBUSSAR

Bilaga 3 till Magisteruppsats ”Att genom upphandling skapa goda förutsättningar för incitamentsavtal och samverkan i kollektivtrafiken”

Heidi Karlander

## Innehåll

1	Inledning .....	1
2	Avtalsmodell .....	1
2.1	Ansvarsområden .....	1
2.2	Krav och villkor .....	2
2.3	Ersättning .....	2
2.4	Påföljder.....	2
2.5	Samverkansavtal .....	2
3	Upphandlingsprocessen .....	3
3.1	Samråd inför upphandling .....	4
3.2	Anbudsgivning.....	5
3.3	Resultat .....	5
4	Organisation .....	6
4.1	Ansvarsfördelning .....	6
4.2	Samverkan .....	7
5	Utfall .....	10
5.1	Vald avtalsform .....	10
5.2	Ekonomi.....	12
5.3	Kundnöjdhet .....	13
5.4	Framgångsfaktorer .....	14
5.5	Förbättringsområden.....	15
6	Kommande avtal .....	17

## **1 Inledning**

Helsingborgs stadsbussar är ett avtal som avser drift av stadstrafik i Helsingborg och omfattar 80 stadsbussar. Avtalsområdet har varit upphandlat i liknande form tidigare.

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

- Annika Bondesson – Affärsutvecklare, Skånetrafiken (länstrafikbolaget, i det här fallet en utförarförvaltning inom Region Skåne som har en beställar-utförarorganisation där RKM finns i en annan förvaltning som beställare).
- Kent Hjärpe – Affärsutvecklare och från och med mars 2014 Försäljningschef, Nobina AB (trafikföretaget).
- Jan-Erik Lång – Trafikdirektör, Helsingborgs stad (kommunen).

## **2 Avtalsmodell**

En upphandling genomfördes åren 2011/2012. Avtalet är ett incitamentsavtal och gäller sex år från trafikstart i juni 2013. I avtalet finns inga förlängningsklausuler. Avtalets giltighetstid är kortare än vad som normalt brukar tillämpas i Skåne men är i det här fallet kopplat till bussarnas bedömda livslängd.

### *2.1 Ansvarsområden*

I upphandlingen gav länstrafikbolaget anbudsgivarna två alternativ; att antingen ta över 80 bussar från tidigare trafikföretag eller att länstrafikbolaget övertog de 80 bussarna och ställde dessa till vinnande trafikföretags förfogande. Trafikföretaget valde alternativ två. Om det under avtalsperioden krävs fler bussar för trafikuppdragets fullgörande är det trafikföretagets ansvar att finansiera sådana. Länstrafikbolaget tillhandahåller trafikföretaget del i den bussdepå som länstrafikbolaget medverkat till att upprätta i Helsingborg. Länstrafikbolaget ansvarar också för framkomligheten för kollektivtrafiken.

Trafikföretaget ansvarar för trafikplanering genom att fastställa tidtabeller och för lokal marknadsföring av tjänsterna.

## 2.2 *Krav och villkor*

Trafikföretaget åtar sig att utföra linjetrafik, arrangemangstrafik och förstärkningstrafik med buss i avtalat trafikområde. I avtalet fastställs en beräknad trafikvolym avseende vagnkilometer och vagn timmar. Avvikelser över eller under en viss procent från den beräknade trafikvolymen beräknas enligt i avtalet fastställd ordning.

I trafikföretagets åtagande ingår medverkan i länstrafikbolagets visionsarbete, Bussvision Helsingborg, som påbörjats av länstrafikbolaget, kommunen och det tidigare trafikföretaget. Se vidare om Bussvision Helsingborg i avsnitt 2.5. Samverkansavtal.

## 2.3 *Ersättning*

Trafikföretaget erhåller ersättning i två delar varav den ena är en fast ersättning. Den andra delen av ersättningen utgörs av en rörlig del i form av ett resandeincitament och baseras på antalet betalande påstigande resenärer. I föregående avtal hade man också resandeincitament, men då för resandeökningen (det vill säga ersättning per procentuell andel fler resande) och inte en ersättning per resande som i det här avtalet.

Trafikföretaget har också möjlighet till bonus som följd av ett kvalitetsincitament. Incitamentet baseras på tre bonus- och vitesgrundande frågor.

Samtliga ersättningar och viten indexeras kvartalsvis enligt i avtalet fastställd ordning.

## 2.4 *Påföljder*

De kvalitetsincitament som nämndes i föregående avsnitt 5.3 kan också leda till kvalitetsavdrag för trafikföretaget om de inte uppfylls i erforderlig omfattning.

## 2.5 *Samverkansavtal*

Det finns inget formellt samverkansavtal mellan de tre parterna i nuläget. Arbete pågår för tillfället med att ta fram en formaliserad avsiktsförklaring med bland annat en tydlig ansvarsfördelning mellan de tre berörda parterna.

Mellan länstrafikbolaget och trafikföretaget finns ett samverkansavtal där parternas olika ansvarsområden beskrivs.

Under perioden mellan år 2003 och år 2005 togs en vision fram med övergripande mål för verksamhet och samverkan. Visionen, som kom att benämnas Bussvisionen, utgick från en

stadsövergripande vision inom vilken stadstrafiken skulle bidra till målluppfyllelsen. Presidierna i Region Skånes kollektivtrafiknämnd och Helsingborgs tekniska nämnd tog gemensamt ställning till, och definierade, ett utredningsarbete som hade sin grund i en utvärdering av hur parterna arbetat sedan år 1997. Det var då samverkan inleddes mellan Malmöhus Trafik, Helsingborgs stad (som då överlämnade det tidigare lokala huvudmannaskapet för trafiken till Malmöhus Trafik) och trafikföretaget Swebus (som år 1992 förvärvat det av kommunen tidigare ägda stadstrafikföretaget med vilket kommunen utvecklat en samverkans- och incitamentsstruktur från ett inledningsvis renodlat produktionsavtal). Region Skåne och kommunen tecknade en avsiktsförklaring, vilken lades till grund för upphandlingen på så sätt att anbudsgivarna skulle ansluta sig till den och redovisa på vilket sätt de ansåg sig kunna bidra till att nå målen i Bussvisionen. Under våren 2012 hölls ett antal seminarier med förtroendevalda och tjänstemän, då den gamla Bussvisionen uppgraderades kring mål och samarbetsformer.

### **3 Upphandlingsprocessen**

Upphandlingen genomfördes som ett förhandlat förfarande enligt LUF. Tilldelningsgrunden var det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet baserat på tilldelningskriterierna pris och kvalitet. Kriteriet kvalitet utvärderades baserat på ett antal delkriterier (samt underkriterier till delkriterierna) enligt följande:

#### *Delkriterium 1*

Driftsäkerhet i trafikföretagets plan och system för genomförande av uppdraget.

#### *Delkriterium 2*

Tillförlitlighet och hållbarhet i trafikföretagets plan för personalen i uppdraget.

#### *Delkriterium 3*

Driftsäkerhet i trafikföretagets redogörelse för tidtabellsarbete.

#### *Delkriterium 4*

Tillförlitlighet och robusthet i trafikföretagets plan för lokal marknadsföring.

#### *Delkriterium 5*

Driftsäkerhet i trafikföretagets rutiner för säkerställande av hel och ren buss.

Skälet till att länstrafikbolaget valde en incitamentsmodell var önskemålet att driva utvecklingen av resandet och kvaliteten i kollektivtrafiken framåt. Trafikföretaget ska under avtalsperioden exempelvis vara mer engagerat i tidtabellsarbetet än i föregående avtal. Valet att införa en incitamentsmodell gjordes redan inför föregående avtal. I den här upphandlingen lades lokal marknadsföring till. Det krävdes en hel del arbete för länstrafikbolaget att förankra detta internt eftersom det fanns en rädsla för att varumärket (Skånetrafiken) skulle bli otydligt. Därför har länstrafikbolaget krävställt att trafikföretaget inte får använda sitt eget namn i marknadsföringen vilket innebär att det bara är Skånetrafikens varumärke som kommuniceras ut till medborgarna.

En fråga som tog mycket tid att komma fram till var hur stor incitamentsdelen skulle vara. Länstrafikbolaget var rädd att en avtalsmodell med långtgående incitament eller ett rent nettoavtal skulle innebära att trafikföretaget skulle fokusera för mycket på effektiviseringar, på bekostnad av kundnyttan. Därför valde länstrafikbolaget att behålla viss kontroll för att säkerställa att kvaliteten inte blir lidande.

Från kommunens sida var politikerna involverade i uppstarten av förberedelsearbetet inför upphandlingen men deltog därefter mycket sparsamt. Länstrafikbolagets politiska styrning fattade beslut om vilket anbud som skulle vinna upphandlingen, baserat på ställda krav och kriterier i förfrågningsunderlaget, men de styrde inte processen. Det var snarare så att politikerna informerades, bland annat om den nya avtalsformen. Länstrafikbolaget följde i stort sett Avtalsprocessen för upphandlingen, förutom några enstaka avsteg.

### *3.1 Samråd inför upphandling*

Länstrafikbolaget genomförde en öppen SIU med intresserade trafikföretag och sedan enskilda SIU med respektive intresserat trafikföretag. Vid mötena, där åtta trafikföretag deltog, presenterade länstrafikbolaget visionsmålen och trepartssamverkan samt vad länstrafikbolaget förväntade sig av det trafikföretag som skulle bli den framtida avtalsparten. Länstrafikbolaget förhörde sig också om hur stort trafikföretagen tyckte att incitamentet skulle vara i förhållande till den fasta ersättningen. I aktuell upphandling handlades fyra avtal upp samtidigt (Helsingborg, Ystad, Söderslätt och Nordöstra Skåne). Vissa trafikföretag meddelade att de inte alls var intresserade av incitament medan de som var intresserade ansåg att incitamentsdelen skulle uppgå till cirka 30 procent. Länstrafikbolaget tyckte inte att det allmänna SIU:t gav särskilt mycket information men de enskilda SIU var mer informativa.

### *3.2 Anbudsgivning*

Trafikföretaget anser att anbudsgivningen i den här typen av upphandling skiljer sig till stor del från en vanlig upphandling eftersom en betydande del av ansvaret flyttas över till trafikföretaget; kunskap om historisk utveckling, omvärlden och antaganden om framtiden. Detta kräver ett mer omfattande arbete och trafikföretaget vittnar om att mycket tid lades på utredning och analyser i anbudsfasen. Den här typen av upphandlingar ställer krav på en annan kompetens hos anbudsgivaren än i vanliga upphandlingar; det krävs omvärldsanalys likväl som lokal förankring vilket innebär att trafikföretaget behöver en blandning av personer som kan branschen (driftkompetens) och personer som kan affären. Trafikföretaget menar ändå att det inte fanns några tveksamheter när det gäller beslutet att lämna anbud.

Trafikföretaget uppskattar denna typ av avtal där alla parter drar åt samma håll.

Trafikföretaget vill öka marknadsandelen och länstrafikbolaget vill öka resandet; vilket egentligen är samma mål. Länstrafikbolagets upphandling var, enligt trafikföretaget, utformad på ett bra sätt eftersom den var tydlig avseende bland annat utvecklingsmöjligheter och incitament för affärsmöjligheter, samt innehöll ett rimligt mått av risktagande.

### *3.3 Resultat*

Nio trafikföretag inkom med anbudsansökningar i upphandlingen. Samtliga uppfyllde de obligatoriska kraven på leverantören och de bjöds alla in att lämna anbud. Fem anbud inkom i upphandlingen.

Länstrafikbolaget anser att trafikföretaget lämnade ett anbud som innehöll bra marknadsplaner och ett driv i planeringen av trafiken. Länstrafikbolaget tycker att resultatet av upphandlingen var bra, både ur ett ekonomiskt perspektiv och avseende kvalitet.

## 4 Organisation

### 4.1 Ansvarsfördelning

Kommunen var inte delaktig i implementeringsfasen, men informerades av länstrafikbolaget om aktiviteter i uppstartsfasen, såsom olika kampanjer som trafikföretaget genomförde. I början gjordes dock en reglering av vissa hållplatsfrågor mellan kommunen och trafikföretaget.

Samverkansorganisationen förfogar inte över någon gemensam ekonomi – det är ett projekt utan egna medel och är beroende av vad respektive parts organisation tycker i olika frågor när det gäller verkställighet. Eftersom länstrafikbolagets huvudman, Region Skåne, äger såväl skattefinansieringen av verksamheten som intäkterna från resenärerna, tycker kommunen att samverkansorganisationens inflytande över besluten om verksamheten inte blir särskilt stor och detsamma gäller följaktligen även det gemensamma ansvaret. Kommunen upplever sitt ansvar som något diffust. Genom att kommunen har ordförandeskapet i en så kallad utvecklingsgrupp för verksamheten finns goda möjligheter att initiera utvecklingsprojekt inom avtalsområdet men däremot inte att driva dem i mål. Kommunen är inte medfinansiär av själva avtalet, men medfinansiär av diverse effekter av olika beslut som tas, till exempel för seniorresor, för genomförandet av diverse utredningsuppdrag samt för investeringar i infrastruktur. Kommunen tycker att den möjligtvis borde vara medfinansiär även i själva avtalet, men då behövs en justering av den grundläggande överenskommelsen i det regionala TFP.

Trafikföretaget tycker att ansvarsfördelningen och ramarna för samverkan mellan de tre parterna är bra. Trafikföretaget har förståelse för att länstrafikbolaget bestämmer över biljettpriserna eftersom det är viktigt med samma biljettpriser för busstrafiken över hela länet.

Trafikföretaget slipper ta risken att själv äga bussarna, även om det, enligt trafikföretaget, har visat sig att bussarna går sönder ofta. Trafikföretaget har på grund av detta fått ta in extra mekaniker för att få bussarna att fungera som de ska. Det har gett trafikföretaget ökade kostnader för mekanikerna samt för reservdelar.

Trafikföretaget ansvarar för all marknadsföring i Skånetrafikens namn, men stämmer av med länstrafikbolaget innan publicering. Trafikföretagets namn får inte synas i marknadsföringen mer än på bussarna, och inte heller på dem får trafikföretagets logotyp synas utan bara



namnet. Trafikföretaget har haft tveksamheter kring denna marknadsföringspolicy. Resenärerna betygssätter hela länstrafikbolaget vid kundnöjdhetsmätningar. Det ger inte en helt rättvisande bild av trafikföretagets verksamhet eftersom länstrafikbolagets tågverksamhet ”smittar av sig” vilket innebär att om tågtrafiken går dåligt ger det effekt på busstrafikens resultat. Trafikföretaget gör emellertid även egna kundundersökningar och får då alltid mycket höga betyg för den verksamhet trafikföretaget bedriver. Marknadsföringspolicyen innebär också att tågtrafiken gynnas av den marknadsföring som trafikföretaget gör i Skånetrafikens namn.

Trafikföretaget har anpassat sin organisation till den här typen av incitamentsavtal. Trafikföretaget har anställt mer administrativ personal, affärsutvecklare och marknadsförare. Trafikföretaget har också byggt ut sin organisation för att kunna ge bussförarna mer stöd. Varje förare har fått en egen gruppchef och idag består verksamheten av cirka 50 förare med sex gruppchefer jämfört med att det före det här avtalet inte fanns några gruppchefer alls. Den nya organisationen skapar förutsättningar för trafikföretaget att leva upp till kvalitetsåtagandena i avtalet. Trafikföretaget har också tillsatt en trafikplanerare för att effektivisera busslinjerna (tidtabeller, linjedragningar med mera).

#### *4.2 Samverkan*

Genom tre arbetsgrupper som skapats med deltagare från samtliga tre parter och med ordförandeposterna inom arbetsgrupperna fördelade på de tre parterna, har kommunen blivit väl involverad i arbetet med avtalet, trots att det är länstrafikbolaget som ansvarar för avtalet. Samverkan sker på en hög nivå i respektive organisation genom att presidierna i Region Skånes kollektivtrafiknämnd och Helsingborgs stadsbyggnadsnämnd tillsammans med företagsledningen för trafikföretaget (VD med flera) skapat en ledningsgrupp som sammanträder fyra gånger per år för att följa och styra arbetet. Samverkan sker även på fler nivåer och närvaron vid sammanträden inom samverkansorganisationens samtliga tre nivåer är god, vilket tyder på att uppgifterna i trepartssamverkan prioriteras av parterna. Region Skånes representanter upplevs ibland dominera arbetet med samverkan sannolikt mot bakgrund att kommunerna i Skåne och Region Skåne beslutat att Region Skåne ensam ska utgöra RKM i Skåne.

Kommunen upplever att samverkan mellan de tre parterna bedrivs på ungefär samma sätt som under den föregående avtalsperioden. Att incitamentsdelen ökat den här gången gör inte någon skillnad för i vilken omfattning de tre parterna samverkar. En fördel med

trepårtssamverkan, upplever kommunen, är att området kollektivtrafik har vidgats och fler intressenter har fått komma till tals avseende utvecklingen av verksamheten. Kommunen tycker att trafikföretagets representanter ibland känns hämmade av att ha ett definierat, tidsbegränsat uppdrag från länstrafikbolaget.

Länstrafikbolaget tycker att samverkan mellan parterna var bra redan i det föregående avtalet, i vilket de tre parterna också samverkade.

Trafikföretaget och länstrafikbolaget har varje månad ett affärsplanemöte. Vid affärsplanemötet diskuterar parterna hur arbetet med kollektivtrafiken kan utvecklas. Trafikföretaget tycker att det är ett genomtänkt målarbete som bedrivs på affärsplanemötena, på vilka trafikföretaget bland annat redovisar resultaten från föregående månad och länstrafikbolaget redovisar eventuella synpunkter från resenärerna. Alla resenärsärenden går via länstrafikbolaget. Trafikföretaget tycker inte att detta är helt optimalt då trafikföretaget har den dagliga kontakten med resenärerna medan klagomål går till en annan part vilket kan innebära att den enskilda resenären drabbas av exempelvis dröjsmål i hantering av kundernas klagomål. Trafikföretaget skulle vilja arbeta med tydligare resenärsfokus och kunna påverka hanteringen av klagomålen, eftersom nuvarande arbetssätt kan ge en ledtid på ett par veckor innan klagomålen kan adresseras av trafikföretaget. Samtidigt har trafikföretaget förståelse för att länstrafikbolaget vill ha kontakten med resenärerna.

Eftersom det redan fanns en trepartssamverkan mellan föregående trafikföretag, kommunen och länstrafikbolaget, den så kallade Bussvisionen, tycker trafikföretaget att det fick möjlighet att påbörja arbetet med avtalet genom ett redan etablerat system för samverkan. I samband med att nuvarande trafikföretag fick överta avtalet så togs även personalen över från tidigare trafikföretag vilket ledde till att allt rullade på i samma form. Samverkan fungerade bra mellan parterna innan och det gör det även fortsatt med det nya avtalet.

Fokus för samverkan varierar, men samverkan är mycket viktig för avtalet. Tack vare trepartssamverkan har exempelvis linjenätsförändringar kunnat påskyndas och det har även lett till andra nya satsningar från kommunens sida. Bussvision är en samverkan där parterna driver olika fokusområden; länstrafikbolaget vill att framkomligheten utvecklas, kommunen önskar en positiv resandeutveckling och trafikföretaget vill att fokus ska vara på resenärerna. Parterna informerar varandra och får därigenom tillgång till framtidsplaner och mycket annan information via samverkan. Kommunen är dessutom en stor arbetsgivare, vilket ger en positiv

effekt på samarbetet eftersom kommunen förordar kollektivtrafiken för sin personal.  
Trafikföretaget är med och samverkar vid eventuella evenemang i staden.

## 5 Utfall

Det tog tid att hitta balansen mellan länstrafikbolaget och trafikföretaget vilket innebar att arbetet initialt var omfattande, eftersom det var många nya frågor kring trafikplaneringen, hur den lokala marknadsföringen skulle genomföras samt hur incitamentet skulle räknas fram. Det här är det första avtalet med en ny affärsmodell som innebär ett nytt arbetssätt för både länstrafikbolaget och trafikföretaget och det är enligt länstrafikbolaget rimligt att det tar upp till ett år innan organisationen och arbetssättet kommit igång med full kraft. Det är tydligt att antalet aktiviteter och kvaliteten avseende arbetssätt, resultat och analys har utvecklats avsevärt i rätt riktning. Generellt tycker länstrafikbolaget att implementering av avtalet gick bra och länstrafikbolaget konstaterar att trafikföretaget är kompetent avseende uppstarter.

Även trafikföretaget tycker att implementeringen gick bra, mycket tack vare att nästan all personal följde med till trafikföretaget vid övertagandet från tidigare trafikföretag.

Trafikföretaget hade en tydlig rutin för hur man skulle arbeta i uppstartsfasen; det intervjuade alla bussförare, informerade om alla krav som ställts i upphandlingen och betydelsen av att arbeta aktivt med service för att uppmärksamma varje resenärs behov. Trafikföretaget hade förberett mycket material och gav exempelvis bussförarna en lättillgänglig version av avtalet som innehöll de delar som var tillämpliga under deras normala arbetsdag. Parallellt pågick nyrekryteringar av administrativ personal. Trafikföretaget tycker att implementeringen gick bättre för detta avtal än för andra avtal. Det var dock lite problematiskt att få bussförarna att avsätta tid inför övertagandet eftersom de samtidigt arbetade hos befintligt trafikföretag, men trafikföretaget anser att det var viktigt att tidigt vara tydlig med betydelsen av att bussförarna gör ett bra jobb och informerade dem om deras påverkan på resultatet av kvalitetsincitamentet.

### 5.1 Vald avtalsform

Länstrafikbolaget är nöjt med avtalsformen. Samverkansformerna tar dock tid att sätta mellan parterna. Samverkan avseende marknadsföringen fungerar bra nu, tycker länstrafikbolaget, när avtalet har pågått ett tag. Vad gäller infrastrukturen måste fokus för samverkan vara långsiktig. Parterna fattar gemensamma beslut om vilka infrastrukturåtgärder som ska genomföras. Treparsamverkan har funnits sedan år 2005. Under perioden har framkomligheten i trafiken förbättrats vilket ger effekt för det aktuella avtalet. Länstrafikbolaget menar att det inte är avtalsformen som är skälet till avtalets framgång utan att det framför allt är samverkansorganisationen som är avgörande för resultatet.

Trafikföretaget arbetar fortfarande med produktionsavtal inom vissa andra områden, i dagsläget i fem av dess åtta befintliga avtal, men trafikföretaget är i en process med att fasa ut produktionsavtalen för att ersätta dem med incitamentsavtal. Med incitamentsavtal har trafikföretaget möjlighet att påverka linjedragningar och tidtabeller. Det är viktigt för trafikföretaget att hela tiden försöka utvidga affären, att köra effektivare, snabbare och rakare. Trafikföretaget analyserar var det går att göra förbättringar för bostadsområden som ingår i avtalets rutter. Trafikföretaget gör resvaneundersökningar hos de anställda på lokala företag och anpassar därefter hållplatslägen och tidtabeller. Exempelvis kan ett hållplatsläge flyttas några hundra meter så att hållplatsen hamnar precis utanför entrén till en stor arbetsgivare. Det brukar inte vara några problem att flytta hållplatser, det är sådana frågor som tas upp på de månadsvisa affärsplanemötena.

Trafikföretaget erhåller knappt 25 procent av biljettpriset per påstigande resenär. Trafikföretaget tycker att incitamentet är rätt. Resultatet handlar emellertid mycket om kundernas upplevelse av bussarnas invändiga skick, och trafikföretaget upplever det som ett problem att bussarna som de hyr av länstrafikbolaget är åtta år gamla (vid tidpunkten för intervjun). Detta var dock en risk som trafikföretaget kalkylerade med i anbudet. Varje månad görs en undersökning av bussarna medan utbetalningarna från länstrafikbolaget för reparationer och service görs årsvis. Trafikföretaget anser att de skulle ha haft ett bättre handlingsutrymme att utveckla verksamheten om de hade haft möjlighet att köra med egna bussar. Länstrafikbolaget framhåller dock att själva kvalitetsincitamentet står för knappt en procent av den totala ersättningen.

Trafikföretaget tycker att det är mycket bra att de har tillgång till länstrafikbolagets uppföljningssystem och kan kontrollera antalet resenärer i realtid. Det gör att det kan sätta in åtgärder väldigt snabbt om resultatet visar på en minskning i något område.

Upplägget med både ersättning per timmar och kilometer men även en stor andel incitament är bra för länstrafikbolaget som inte känner sig redo för ett upplägg med 100 procent incitament. Trafikföretaget vet exakt vilka linjer som är lönsamma och vilka som är olönsamma vilket är en trygghet. Trafikföretagets systerbolag i Danmark har arbetat med incitament under några år. Där har dock resandeökningen inte kunnat härledas till just incitamenten eftersom det förekommer en resandeökning även i produktionsavtalen. Trafikföretaget tror att samverkan mellan de tre parterna skulle fungera väl även om det inte var ett incitamentsavtal.

## 5.2 Ekonomi

Trafikföretaget följer upp de ekonomiska målen regelbundet månatligen avseende varje enskild busslinje för att kunna konstatera om resandemålen och incitamentsmålen nås.

Trafikföretaget arbetar även med avvikelserapportering. Varje vecka har trafikföretagets affärsutvecklare avstämningsmöten för att analysera om resandet utvecklas som det är tänkt och för att uppmärksamma trender. Trafikföretaget har även morgonmöten varje morgon för att gå igenom föregående dags resultat och händelser, exempelvis om det har varit problem med bussarna, hur det har sett ut för de resande, personalfrågor, har trafikföretaget kunnat hålla punktligheten (med en maximal avvikelse på 10 minuter) med mera.

När det gäller totalpris för trafiken ligger priset på ungefär samma nivå som tidigare. Vad gäller resandeutvecklingen har resultatet varit acceptabelt. Även om en del felaktigheter kan återfinnas i resandestatistiken framgår det tydligt att resandet på bussarna i staden ökat kraftigt, vilket med tiden resulterat i ett utökat trafikutbud. Vidare har resandeunderlaget gett grund för diskussioner om tvärgående linjer; alla resor ska inte behöva gå via centrum för bussbyte.

Resandeutveckling i förhållande till mål för resandeökning

<i>År</i>	<i>Mål</i>	<i>Antal resor</i>	<i>Kommentar</i>
2003		7 604 197	<i>Resandet ska fördubblas till 2014.</i>
2004		7 703 231	
2005		7 965 050	
2006		9 467 768	
2007	10 000 000	10 168 037	
2008	10 700 000	10 682 694	

2009	11 500 000	10 787 754	<i>Kollektivtrafikpresidiet tillsätter den 12 maj en strategigrupp för att komma tillrätta med den vikande resandeutvecklingen.</i>
2010	12 300 000	11 612 778	
2011	13 000 000	12 418 201	
2012	13 700 000	13 593 967	<i>Tillkommet resande p.g.a. utökat stadstrafikområde (Domsten): 615 327.</i>
2013	14 450 000	13 856 451	
2014	15 200 000		<i>Mål = resandet år 2003 x 2.</i>
2022	22 000 000		<i>Uppgraderat mål.</i>

Länstrafikbolaget anser att resandeökningen har generellt varit bra, men att den har mattats av en aning de senaste åren. I augusti år 2014 görs det en väldigt stor satsning med bland annat nya busslinjer och tätare trafik för att försöka accelerera resandeökningen igen.

Kommunen medger att Bussvisionens mål avseende kortare körtider genom centrum, det vill säga en snabbare genomfart längs Järnvägsgatan-Drottninggatan, inte har uppnåtts. Det kräver omfattande åtgärder och trots att målet ännu inte är uppnått har Bussvisionen sannolikt påskyndat en nu aktuell översyn av gatans funktion.

### 5.3 Kundnöjdhet

Kundnöjdhetsmätning har genomförts med hjälp av Kollektivtrafikbarometern. Dessvärre har det varit så få respondenter att utfallet inte riktigt blivit tillförlitligt. Trafikföretaget genomför även en egen kvalitetsmätning två gånger om året. Dess resultat visade på en viss nedgång av kundnöjdheten i slutet av föregående avtalsperiod och liten uppgång i början av befintligt avtal.

Trafikföretaget budgeterade med stora uppstartskostnader för det första avtalsåret. Resandeutvecklingen enligt anbudet nåddes inte riktigt och trafikföretaget lade fokus på att analysera resandet och att fråga sig varför målen inte uppnåddes. Under det andra avtalsåret planerar trafikföretaget att utöka trafiken genom att ta in fler bussar på nya linjedragningar för att nå fler kunder.

Avtalet har bara löpt i ett år men trafikföretaget har jämfört resultatet med historiska siffror. De senaste två åren har resandet börjat plana ut, men det är ändå en ökning på fyra procent mot närmast föregående år. Genom att trafikföretaget avser att sätta in fler och större bussar, tror det på ytterligare en ökning. Trafikföretaget tycker att det känner resenärerna i Helsingborg, som är det område som har gått bäst för kollektivtrafiken i Skåne just nu, jämfört med exempelvis Malmö, Lund och Kristianstad.

#### *5.4 Framgångsfaktorer*

Trafikföretaget ser inte någon anledning till att använda sitt varumärke ur ett resenärsperspektiv. Det kan vara bättre att Skånetrafiken är avsändare i all kommunikation mot resenären och det finns en trygghet i att kunna nyttja Skånetrafikens varumärke. Trafikföretaget tror inte att en omvänd modell med marknadsföring av trafikföretagets namn skulle öka resandet.

Trafikföretaget poängterar att oavsett hur trafikföretaget arbetar med rutiner, marknadsföring och kvalitet är det centralt att få med sig bussförarna.

Med den här typen av avtal känner trafikföretaget att det har möjlighet att påverka utfallet av avtalet själv. Med hjälp av ett väl bearbetat underlag som presenteras för länstrafikbolaget har trafikföretaget möjlighet till inflytande och vissa åtgärder kan tack vare denna samverkan genomföras relativt snabbt. Trafikföretaget strävar efter att hitta nya lösningar och analyserar detaljer för att hitta sådana möjligheter. Tidigare har det troligen främst varit synpunkter från resenärerna som varit vägledande för nya sträckningar och hållplatser. Nu agerar trafikföretaget proaktivt för att förekomma resenärerna.

Det har inte genomförts några kontinuerliga uppföljningar avseende kollektivtrafikens inverkan på luftföroreningar och tillgänglighet för olika resandekategorier etcetera. Kommunen menar dock att det ökade trafikutbudet torde vara positivt för medborgarna liksom de påbörjade politiska diskussionerna om att skapa tydliga noder i trafiksystemet, att



göra en grundlig analys av linjenätet samt inventera möjligheterna till en kapacitetsstark och snabb trafik för resenärerna.

Parterna tycker att det har varit bra att Avtalsprocessen följdes i stor utsträckning i denna upphandling.

### *5.5 Förbättringsområden*

Länstrafikbolaget är positivt inställt till avtalsmodellen och poängterar vikten av att trafikföretaget håller resenären i centrum och släpper eventuell produktionsinriktning i det här avtalet.

Trafikföretaget vill jobba mer med merförsäljning än länstrafikbolaget hade räknat med i upphandlingen, och därför regleras inte sådant i avtalet. Försäljningen har nu blivit en del av marknadsföringen och den regleras i form av ett tillägg till avtalet. Ett exempel på sådan försäljning är att trafikföretaget vill göra ett pendlarexperiment (en kampanj) och parterna diskuterar huruvida trafikföretaget får sälja sådana pendlarkort.

Trafikföretaget uppfattar att länstrafikbolaget är ovant vid att ett så stort ansvar ligger på trafikföretaget och att trafikföretaget är proaktivt och ”jagar kunder”. Det är viktigt för trafikföretaget att dokumentera sina aktiviteter och visa upp vilka resultat som de har gett. Länstrafikbolaget har, enligt trafikföretaget, en vana av att utveckla driftsfrågor, men inte försäljningsmöjligheter, och trafikföretaget upplever att det kan bli ett visst hinder i trafikföretagets strävan efter att locka nya resenärer till busstrafiken.

År 2011 hade trafikföretaget en marknadsandel på 40 procent av kollektivtrafiken i Helsingborgs kommun. År 2012 togs kontantbetalning bort på bussarna av hänsyn till personalens säkerhet, ett beslut som länstrafikbolaget inte var delaktigt i, och nu ligger marknadsandelen på 25 procent. Trafikföretaget tycker att beslutet om att ta bort kontantbetalningen har försvårat för resenären att åka buss och därigenom påverkat resultatet och trafikföretagets marknadsandel. Nu arbetar trafikföretaget med att hitta alternativa lösningar för att få tillbaka resenärerna men tycker inte alltid att länstrafikbolaget har samma resenärsperspektiv. Trafikföretaget menar att så länge de får med sig resenärerna så löser sig eventuella problem, däremot kan inte trafikföretaget styra över betalsätt eftersom biljettsystemet inklusive maskinerna ägs av länstrafikbolaget. Om biljettsystemet inte fungerar så får trafikföretaget inte köra resenärer som inte kan betala. Parterna har diskuterat

detta och trafikföretaget upplever att det inte är lika viktigt för länstrafikbolaget att åtgärda problemet som för trafikföretaget. Ur ett resenärsperspektiv måste det dock vara samma biljettsystem över länstrafikbolagets hela ansvarsområde. Trafikföretaget önskar att avtalet vore tydligare avseende just denna punkt, det vill säga vad som händer om (när) biljettsystemet inte fungerar.

## 6 Kommande avtal

Kommunen tycker att det förefaller som om samverkan mellan politiker och arbetsgrupper börjar upplevas som alltmer självklar, så de flesta vill nog att kommunen deltar på samma sätt som tidigare i ett kommande avtal. Kommunen anser dock att det inför nästa avtalsperiod måste förtydligas att representanterna i trepartssamverkan alltid ska ha projektets mål som ledstjärna. Det behövs en något utvecklad form för hantering av ekonomi och ansvar och det bör införas tydliga villkor för samverkan.

Länstrafikbolaget funderar över incitamentets storlek i kommande upphandlingar och om det finns skäl att släppa det fritt. Länstrafikbolaget tror inte på ett rent nettoavtal men exempelvis på incitament mellan ett visst intervall som anbudsgivaren kan få ange i anbudet; en summa per påstigande. I grunden tror länstrafikbolaget dock på modellen så som den ser ut nu, och tror inte att det kommer att bli några stora förändringar i framtiden. Trafikföretaget bör ges möjlighet att påverka tidtabellsprocessen i större utsträckning, och trafikföretagets färdigheter inom detta område bör tas tillvara inom ramen för upphandlingen. Exempelvis genom att utvärdera anbudskvaliteten med avseende på tidtabellsarbete. Länstrafikbolaget konstaterar också att det i kommande upphandlingar ska vara tydligare med vad de förväntar sig av trafikföretaget.