

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04

Diarienummer
SL-2013-00545

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Handläggare
Henrik Normark

Trafikförvaltningens affärsstrategi

- för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län



Stockholms läns landsting
Trafikförvaltningen
105 73 Stockholm

Leveransadress:
Lindhagensgatan 100
Godsmottagningen
112 51 Stockholm

Telefon: 08-686 16 00
Fax: 08-686 16 06
E-post: registrator.tf@sll.se

Säte: Stockholm
Org.nr: 232100-0016
www.sll.se

Besök oss: Lindhagensgatan 100. Kommunikationer: Stadshagen/Thorildsplan

Inledning till affärsstrategin

Stockholms Läns Landsting är den största beställaren av kollektivtrafik i Sverige. Genom att Trafikförvaltningen ingår affärer med företag som är experter inom sina områden omsätts strategiska planer till verklighet och förutsättningar skapas för en leverans av en attraktiv och ekonomiskt effektiv kollektivtrafik.

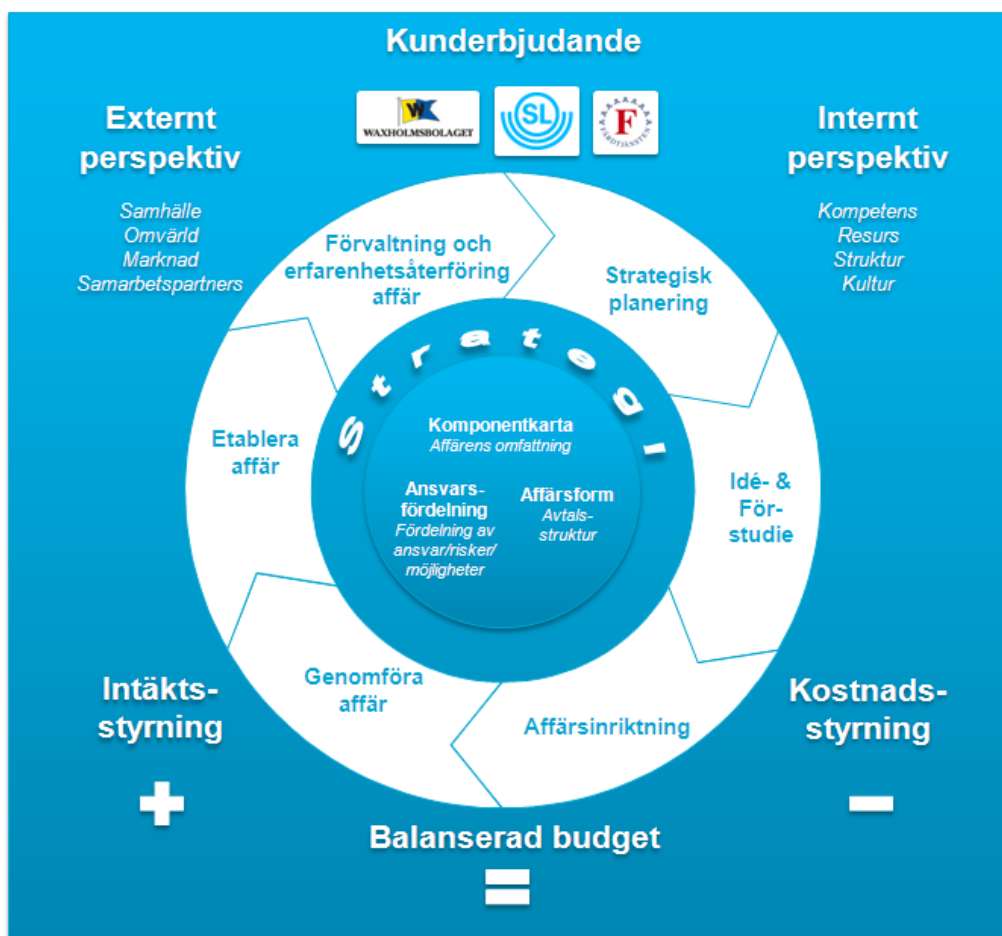
Då kollektivtrafiken levereras genom andra är affärer med leverantörer verksamhetens kärna. Kostnader och intäkter genereras till största del i de affärer Trafikförvaltningen skapar tillsammans med leverantörer som bedriver den operativa verksamheten. Det är leverantörerna som genom SL:s, Waxholmsbolagets och Färdtjänstens varumärken möter resenärerna.

Affärsstrategin ska stödja Trafikförvaltningen vid utformning av alla affärer. Affärsstrategin ska säkerställa att det finns en röd tråd från planering av affärerna till hur de konstrueras, genomförs och följs upp ur ett strategiskt perspektiv.

Affärsstrategin fastställer en inriktning för Trafikförvaltningens affärer i syfte att nå målen i det regionala Trafikförsörjningsprogrammet. Den förslagna affärsstrategiska inriktningen har utformats med resenärens, leverantörsmarknadens och Trafikförvaltningens perspektiv i beaktande. Affärerna ska utformas för att Trafikförvaltningen ska få mer kollektivtrafik för pengarna samtidigt som förutsättningar skapas för en väl fungerande leverantörsmarknad, som möjliggör en leverans av attraktiv kollektivtrafik till resenären.

Trafikförvaltningens affärsstrategi utgörs av strategiska principer samt Trafikförvaltningens affärsmodell. De strategiska principerna visar riktningen för affärerna utifrån den struktur och det ramverk som utgörs av affärsmodellen.

Affärsmodellen är ett ramverk som visar strukturen i de affärer som planeras, genomförs och följs upp av Trafiknämnden genom Trafikförvaltningen. Nedan presenteras Trafikförvaltningens affärsmodell.



Figur 1. Trafikförvaltningens affärsmodell

Affärsmodellen visar samtliga perspektiv som Trafikförvaltningen behöver ta hänsyn till i sina affärer. Affärsmodellen ska tillämpas genom affärens livscykel; från tidiga skeden med strategisk planering inför en affär till senare delar av livscykeln med förvaltning och erfarenhetsåterföring.

Affärsmodellen sätter kunderbidandet högst via de varumärken som möter resenären; SL, Waxholmsbolaget och Färdtjänsten. Modellen visar de externa och interna aspekter som Trafikförvaltningens affärer behöver ta hänsyn till. Det externa perspektivet berör samhällsutveckling, omvärldsfaktorer, leverantörsmarknadens utveckling och förutsättningar samt möjlighet till samverkan mellan olika parter.

Genom att vara en strategisk och affärsmässig beställarorganisation säkerställer Trafikförvaltningen kvalitet och effektivitet i kollektivtrafiken.

Trafikförvaltningen uppfyller detta genom att ta hänsyn till det interna perspektivet i affärsmodellen vilket innebär att arbeta strategiskt i tidiga skeden, utveckla affärerna, vara en kompetent och effektiv beställare samt förvaltare av affären. Modellen visar även att målet med en ekonomi i balans uppnås genom en aktiv styrning av verksamhetens intäkter och kostnader.

Strategiska principer

1. Trafikförvaltningen ska maximera styrkan och tydligheten i sina varumärken i syfte att skapa attraktiva affärer.
2. Trafikförvaltningen ska utveckla affärerna i syfte att öka intäkterna till verksamheten.
3. Trafikförvaltningen ska avväga och konstruera alla affärer utifrån en god förståelse för leverantörsmarknaden och utöver ett resenärsperspektiv ha ett leverantörsperspektiv i alla affärer.
4. Trafikförvaltningen ska ge ett ökat ansvar till leverantören i de fall det är marknadsmässigt möjligt och det leder till att Trafikförvaltningens mål långsiktigt uppnås.
5. Trafikförvaltningen ska skapa drivkrafter hos leverantören genom ersättningsmodeller som styr mot Trafikförvaltningens mål.
6. Trafikförvaltningen ska eftersträva rådighet över strategiskt viktiga tillgångar.
7. Trafikförvaltningen ska fördela risker i varje specifik affär på den part som bäst kan förutse, förebygga och hantera risken, i syfte att minska kostnader.
8. Trafikförvaltningen ska eftersträva en ökad grad av funktionsinriktad kravställning, utifrån Trafikförvaltningens behov och leverantörsmarknadens kapacitet och förmåga.
9. Trafikförvaltningen ska arbeta för en ökad samverkan kring affärerna i syfte att nå stordriftsfördelar.
10. Trafikförvaltningen ska arbeta med affärerna genom hela livscykeln med kontinuerlig erfarenhetsåterföring enligt affärsprocessen.

Beskrivning av strategiska principer

1. Trafikförvaltningen ska maximera styrkan och tydligheten i sina varumärken i syfte att skapa attraktiva affärer.

Vad avses med principen?

Några av Trafikförvaltningens viktigaste tillgångar är immateriella, såsom de varumärken och den design som möter resenärerna. På en konkurrensutsatt kollektivtrafikmarknad blir dessa viktiga för att skapa enhetlighet och tydlighet för resenären.

Trafikförvaltningen ska verka både för att kollektivtrafikens totala varumärke stärks och samtidigt arbeta för att stärka både Landstingets och dess varumärken genom att göra dem tydliga och attraktiva gentemot resenärer, leverantörer, samarbetspartners samt nuvarande och potentiella medarbetare, men även ägarna och samhället i stort.

Varför denna princip?

Tydliga och attraktiva varumärken i trafiken skapar förtroende och fler nöjda resenärer vilket motiverar till ett ökat kollektivt resande och därmed ökade intäkter. Trovärdiga och attraktiva varumärken bidrar även till att öka affärernas attraktivitet för potentiella nationella och internationella leverantörer, något som även kan skapa ökad konkurrens och lägre kostnader.

Trafikförvaltningen behöver hög kompetens för att vara en renodlad och strategisk beställarorganisation. Därför ska Trafikförvaltningen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, så att en löpande och långsiktig kompetensförsörjning kan säkerställas.

Hur ska principen realiseras?

För att säkerställa tydlighet och attraktivitet mot intressenterna krävs en fortsatt styrning av Trafikförvaltningens varumärken. Varumärkesstyrningen ska appliceras såväl på Trafikförvaltningens som på leverantörernas verksamhet. Det innebär att det i Trafikförvaltningens affärer ska tas hänsyn till dess påverkan på Trafikförvaltningens varumärken. Även leverantörernas verksamhet och beslut ska bedrivas med hänsyn till hur varumärkena påverkas.

Varumärkesstyrningen ska ske utifrån tydliga underlag samt mätbara målsättningar. Målsättningarna kan beröra nivåer för kännedom, preferens,

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04Diarienummer
SL-2013-00545Infosäk. klass
K1 (Öppen)

eller nöjdhet, alternativt huruvida specifika, önskade associationer till varumärket skapats hos intressenterna. Trafikförvaltningen ska ge leverantörer förutsättningar för att agera korrekt i syfte att stärka Trafikförvaltningens varumärken.

Goda affärer kräver kompetenta medarbetare. För att attrahera dessa krävs ett kontinuerligt arbete med att stärka och förtydliga Trafikförvaltningens arbetsgivarvarumärke.

2. Trafikförvaltningen ska utveckla affärerna i syfte att öka intäkterna till verksamheten.

Vad avses med principen?

Trafikförvaltningens verksamhet finansieras till betydande andel av intäkter. De befintliga huvudsakliga intäktskällorna är biljett- reklam- och hyresintäkter. Trafikförvaltningen ska på intäktssidan, liksom kostnadssidan, arbeta för att utforma attraktiva affärer. Trafikförvaltningen ska även återkommande utvärdera möjligheter till nya intäktskällor.

Varför denna princip?

Trafikförvaltningen ska vara intäktsorienterad för att öka intäkterna och därigenom kunna nå satta mål avseende verksamhetsintäkter och finansieringsbehov.

Genom att realisera förbättrings- och tillväxtpotential i befintliga intäktskällor kan nya och befintliga resenärer attraheras och öka kollektivtrafikens andel av motoriserade resor.

Hur ska principen realiseras?

Trafikförvaltningen ska möjliggöra förbättrings- och tillväxtpotential i befintliga intäktskällor. Beträffande biljettintäkter kan detta realiseras genom att Trafikförvaltningen fortsatt lämnar förslag till utveckling av biljettutbudet och tillhandahåller biljett- och betalssystem samt köpkanaler, detta i syfte att attrahera resenärer och öka resandet med kollektivtrafiken.

Trafikförvaltningen ska skapa förutsättningar för ökade reklamintäkter genom att erbjuda moderna och attraktiva annonseringsmöjligheter. Reklamintäkternas tillväxt och kundmiljöns utveckling skall balanseras mot resenärsnytta och en attraktiv kollektivtrafik.

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04Diarienummer
SL-2013-00545Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Trafikförvaltningen ska vara mån om värdet på fastighetsbeståndet och utveckla detta. För att öka hyresintäkterna ska Trafikförvaltningen ha förståelse för utvecklingspotentialen och vad som är intäktsdrivande. Nyttan med möjliga investeringar ska vägas mot potentiella intäkter och avkastningsökningar.

3. Trafikförvaltningen ska avväga och konstruera alla affärer utifrån en god förståelse för leverantörsmarknaden och utöver ett resenärsperspektiv ha ett leverantörsperspektiv i alla affärer.

Vad avses med principen?

Eftersom Trafikförvaltningen levererar kollektivtrafik genom andra utgör affärer med leverantörer kärnan i verksamheten. För att kunna erhålla en kollektivtrafik i enlighet med Trafikförsörjningsprogrammets politiska ambition, med hög kvalitet som är ekonomiskt effektiv, är det av vikt att Trafikförvaltningen inhämtar kunskap om såväl resenärernas behov som leverantörernas förutsättningar. Leverantörers marknadsförutsättningar utgörs av bland annat kapacitet, kompetens och mognadsgrad.

Lämplig affärssammansättning varierar i varje specifik affär. Därför bör affären konstrueras först efter att kunskap har inhämtats om leverantörsmarknadens potential och drivkrafter. För att konstruera en affär på bästa sätt utifrån målen bör Trafikförvaltningen utgå ifrån marknadens kapacitet, kompetens och mognadsgrad.

Trafikförvaltningen kan sätta samman affärer utifrån åtagandets ansvar, trafikslag och/ eller geografiska områden.

Vid uppdelning av affärer visar exempel på att konkurrensen inte främjas i önskvärd utsträckning eftersom avtalen ändå tecknas med samma leverantör. De stordriftsfördelar som kan finnas mellan närliggande områden eller tjänster tillfaller leverantören samtidigt som Trafikförvaltningen inte drar nytta av att få färre avtal att hantera, vilket kan skapa en effektivare förvaltning och minska kostnaderna.

Andra exempel visar att vid sammanslagna större affärer attraheras inte potentiella leverantörer att lägga anbud på affären. Mindre leverantörer har inte

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04Diarienummer
SL-2013-00545Infosäk. klass
K1 (Öppen)

kunnat eller velat lämna anbud samtidigt som Trafikförvaltningen inte har lockat fler större leverantörer att lägga anbud.

Olika branscher har olika mognadsgrad och därför blir Trafikförvaltningens roll att utveckla och driva en förändring på marknaden varierande.

Affären ska ses ur ett helhetsperspektiv, det vill säga alla kostnader och intäkter under affärens livstid i förhållande till resenärsnytta ska vägas samman.

Varför denna princip?

Genom en god förståelse för leverantörsmarknaden möjliggörs utformningen av attraktiva affärer, ökad konkurrens och ekonomisk högre effektivitet.

En ökad förståelse för leverantörsmarknaden möjliggör för Trafikförvaltningen att identifiera vilka delar av affären som är särskilt attraktiva för leverantören och vilka delar som upplevs kritiska eller riskfyllda.

Trafikförvaltningen kan genom affärssammansättningen öka konkurrensen och skapa affärer som är attraktiva för alla parter, vilket möjliggör god lönsamhet genom hela livscykeln. Affären ska konstrueras på ett sådant sätt att den skapar tydlighet i förvaltning och uppföljning för att möjliggöra att affären genomförs på ett affärsmässigt sätt.

Hur ska principen realiseras?

Trafikförvaltningen skall arbeta med att kontinuerligt fördjupa kunskapen om, och dialogen med, leverantörsmarknaden för att fortsätta utvecklas som en strategisk beställarorganisation. Trafikförvaltningens kunskap om leverantörsmarknaden rörande leverantörers drivkrafter, företagsekonomiska aspekter, förmågor och tidigare resultatutfall (kvalitet och ekonomi) möjliggör attraktiva affärer för alla parter.

Affärssammansättning utifrån marknadens kapacitet, kompetens och mognadsgrad möjliggörs även genom ett ökat leverantörsperspektiv. Detta fordrar förståelse för leverantörens drivkrafter och agerande i alla typer av affärer. En god marknadskännedom kan uppnås genom att leverantörsmarknaden kartläggs och analyseras inom ramen för Trafikförvaltningens affärsprocess.

Trafikförvaltningen behöver anpassa kommunikationen med leverantörsmarknaden i syfte att nå ut till en så stor leverantörsmarknad som möjligt, för att möjliggöra god leverantörsdialog och ökad konkurrens.

4. Trafikförvaltningen ska ge ett ökat ansvar till leverantören i de fall det är marknadsmässigt möjligt och det leder till att Trafikförvaltningens mål uppnås.

Vad avses med principen?

Med marknadsmässigt möjligt avses att leverantörsmarknadens kapacitet, kompetens och mognadsgrad möjliggör ett ökat ansvar.

Samhällsekonomisk effektivitet förutsätter att Trafikförvaltningen planerar, styr och väljer mellan åtgärder i affärer i syfte att samhällets totala nytta ska blir så stor som möjligt. För att nå de uppsatta målen enligt det regionala trafikförsörjningsprogrammet för kollektivtrafiken måste detta balanseras mot leverantörens förmåga och kapacitet.

Trafikförvaltningen ska även se affärerna ur ett företagsekonomiskt perspektiv i syfte öka den ekonomiska effektiviteten och främja en sund leverantörsmarknad över tid.

Trafikförvaltningen ska balansera samhällsekonomisk effektivitet och det företagsekonomiska utrymme Trafikförvaltningen förfogar över genom att förbättra och effektivisera affärerna.

Trafikförvaltningens mål förutsätter att Trafikförvaltningen ser helheten i affärerna. Det kan innebära att priset för en enskild affär kan vara högre än lägsta pris för den enskilda affären. Det kan vara önskvärt med ett högre pris för en specifik affär, om det medför att Trafikförvaltningens totala kostnader kan sänkas eller att kvaliteten blir högre. Varje enskild affär skall således ses utifrån den samlade bilden av Trafikförvaltningens samtliga affärer.

Huvudinriktningen i affärerna ska vara att ansvar förskjuts från Trafikförvaltningen till leverantören och att ansvarsfördelningen mellan beställare och leverantör fördelas utifrån respektive parts kärnverksamhet, samhällsuppdrag, tillgångar och livscykelkostnad.

Varför denna princip?

En ökad ansvarsförskjutning kan ge ökad ekonomisk effektivitet och/ eller attraktivare kollektivtrafik, både på kort och på lång sikt. Ett ökat helhetsåtagande innebär större risker för leverantören, varför leverantören ska tillges större friheter. Om leverantören får ökad frihet och därigenom ökad möjlighet att effektivisera sin verksamhet kan detta medföra lägre kostnader,

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04Diarienummer
SL-2013-00545Infosäk. klass
K1 (Öppen)

vilket kan komma Trafikförvaltningen till gagn. Detta motsvaras av högre intäkter för intäktssidans affärer.

En ökad frihet för leverantören möjliggör även tillvaratagande av leverantörens proaktivitet och kreativitet, vilket kan ge en högre kvalitet i leveransen.

Större ansvar för en leverantör kan även möjliggöra mer ändamålsenliga och effektiva gränssnitt för Trafikförvaltningen att hantera, vilket medför en ökad förvaltningseffektivitet. Om affären resulterar i effektivare gränssnitt kan Trafikförvaltningen frigöra resurser till andra värdeskapande aktiviteter för verksamheten och/eller verka för en högre kvalitet i affären.

Hur ska principen realiseras?

Ökad ansvarsförskjutning till leverantören ställer andra krav på Trafikförvaltningen. Dels behöver incitament anpassas för att styra leverantören mot Trafikförvaltningens mål och dels måste Trafikförvaltningen anpassa sina arbetssätt och rutiner för uppföljning av affären.

<p>5. Trafikförvaltningen ska skapa drivkrafter hos leverantören genom ersättningsmodeller som styr mot Trafikförvaltningens mål.</p>
--

Vad avses med principen?

För att Trafikförvaltningen ska nå sina mål är det av vikt att skapa ekonomiska drivkrafter i affärerna som stimulerar leverantören att driva sin verksamhet för att uppnå Trafikförvaltningens mål.

Genom ersättningsmodellen i en affär kan Trafikförvaltningen skapa drivkrafter hos och förutsättningar för leverantören som styr affären mot målen. En ersättningsmodell kan utgöras av fast ersättning och/eller rörlig ersättning.

Rörlig och fast ersättning medger var för sig positiva effekter för såväl Trafikförvaltningen som för leverantören. Trafikförvaltningen ska därför som utgångspunkt eftersträva en kombination av dessa ersättningar.

Varför denna princip?

En rörlig ersättning utgör ett styrmedel och kan möjliggöra en mer attraktiv kollektivtrafik genom att Trafikförvaltningen skapar incitament som leverantören saknar naturligt.

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04

Diarienummer
SL-2013-00545

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

En rörlig ersättning kan genom styrmedel både öka attraktiviteten och sänka de totala kostnaderna. För intäktsaffärer innebär en rörlig ersättning att Trafikförvaltningen kan få del av de positiva effekterna som följer av en tillväxt på marknaden, i form av ökade intäkter. Den rörliga ersättningen ska utformas för att enkelt kunna förstå effekterna av incitamenten.

Det finns även fördelar med fast ersättning i avtalen. En fast ersättning möjliggör en högre ekonomisk effektivitet genom att den skapar kostnads- och intäktssäkerhet för Trafikförvaltningen oavsett efterfrågan på marknaden. Ur ett leverantörsperspektiv innebär en fast ersättning högre stabilitet och därför lägre risk. Detta torde i sin tur skapa förutsättningar för ett lägre anbudspris och därmed lägre kostnader för Trafikförvaltningens affärer.

Hur ska principen realiseras?

Ersättningsmodeller bör utformas så att största möjliga del av både förutsedda och oförutsedda kostnader för tjänster konkurrensutsätts vid upphandlingen i syfte att undvika att leverantören har en monopolsituation vid prisförhandling efter kontraktsgående.

6. Trafikförvaltningen ska eftersträva rådighet över strategiskt viktiga tillgångar.

Vad avses med principen?

Trafikförvaltningen kan antingen äga en tillgång, råda över den eller på annat sätt möjliggöra att tillgången finns på marknaden. Exempel på det sistnämnda är att Trafikförvaltningen äger och råder över trafikinformation och genom att tillgängliggöra den till andra aktörer möjliggörs att informationen sprids och nyttjas, tex i ”mobila appar”, vilka är en tillgång för Trafikförvaltningen. Att råda över en tillgång innebär att Trafikförvaltningen kontrollerar tillgången. Att ha rådighet kan endera ske genom att Trafikförvaltningen äger tillgången eller disponerar över den.

Trafikförvaltningen behöver inte äga en strategisk viktig tillgång utan det kan vara tillräckligt att Trafikförvaltningen har rådighet över den. Detta kan vara att föredra i de fall en leverantör har större möjlighet än Trafikförvaltningen att påverka tillgångens livscykelkostnad, erhålla stordriftsfördelar eller har finansieringsmöjligheter. Rådighet utan att äga kan även vara lämpligt i de fall tillgången karakteriseras av en hög grad av standardisering eller god avsättningsmöjlighet på andrahandsmarknaden.

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04Diarienummer
SL-2013-00545Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Strategiskt viktiga tillgångar är tillgångar som uppfyller endera eller samtliga av följande kriterier, (i)Tillgången är kritisk för att driva Trafikförvaltningens kärnverksamhet, (ii)Tillgången är på något sätt unik för Trafikförvaltningens verksamhet och/ eller fysiskt knuten till Trafikförvaltningens verksamhet och kan inte utan betydande kostnader brytas ut eller flyttas, (iii) Tillgången kan inte finansieras av marknaden baserat på faktorer som till exempel avtalstid, restvärdesrisk, marknadens förutsättningar, utbytbarhet eller andrahandsmarknad.

Det finns strategiska tillgångar som Trafikförvaltningen inte har rådighet över, till exempel pendeltågens infrastruktur och vägar, vilka ägs av andra samhällsaktörer. Trafikförvaltningen ska bevaka och påverka sina intressen gentemot dessa aktörer. Investeringar i tillgångar ska endast ske i de fall Trafikförvaltningen äger tillgången.

Utifrån landstingets förmånliga finansiella upplåningsvillkor ska utgångspunkten vara egen finansiering för strategiskt viktiga tillgångar. Det övergripande syftet är att inte negativt påverka värdet av strategiska tillgångar.

Trafikförvaltningen ska, innan beslut tas, aktivt söka och utvärdera alternativa finansieringsformer, exempelvis medfinansiering från tredje part såsom stat, kommun och/ eller finansiering från externa intressenter.

Varför denna princip?

Trafikförvaltningen ska säkerställa att inga andra kostnader än vad som är nödvändigt bärs av Trafikförvaltningen och att tillskjutna skattemedel får största möjliga verkan.

Beslutet kring finansiering ska ske utifrån marknadens kapacitet och drivkrafter samt utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Beslutet möjliggör att den finansieringslösning som ger ekonomiskt mest effektiv och attraktiv kollektivtrafik kan identifieras. Detta kan även leda till att fler intressenter är med och delar på finansieringskostnaderna.

Vilka tillgångar som Trafikförvaltningen bör äga och/ eller ha rådighet över styrs av vilka investeringsmedel som behövs och finns att tillgå som egen finansiering. Saknas egen finansiering skapas en större kostnadsmedvetenhet, vilket i sig skapar effektivare lösningar och möjliggör för alternativa finansieringsformer.

Genom att fastslå vad som åsyftas med strategiskt viktiga tillgångar samt att dessa inte behöver ägas, utan att rådighet kan vara tillräckligt, ges en vägledning i den komplexa frågan kring ägarformer av tillgångar.

Hur ska principen realiseras?

Trafikförvaltningen behöver i möjligaste mån ha kontroll över och kunskap om samtliga tillgångar i syfte att kunna bedöma vilka tillgångar som är strategiska och vilka som kan avyttras vid behov av investeringsmedel.

Lämplig finansiering ska diskuteras och definieras i affärens tidiga skede, innan beslut är fattat för att identifiera potentiella finansiärer och skapa drivkrafter hos marknaden till finansiering.

Trafikförvaltningens affärer kan struktureras upp i anskaffning, byggnation samt drift. Dessa former har ingen inbördes rangordning utan är en illustration över vilka affärsformer som står Trafikförvaltningen till buds. Samtliga ägarformer kan med fördel ske i samverkan med andra. Nedan presenteras Trafikförvaltningens affärsformer.

Ägarform	Anskaffning	Byggnation	Drift
Äga	Egen utveckling av unik produkt	Egen regi	Egen regi
	Standardiserad produkt med specialanpassningar	Utförandeentreprenad	Managementkontrakt
	Standardiserad produkt	Totalentreprenad	Outsourcing
Råda		Funktionsentreprenad	
	Leasing av unik produkt	OPS	OPS
	Leasing av standardiserad produkt med specialanpassningar	Koncession	Koncession
	Leasing av standardiserad produkt		
Möjliggöra	Marknadsdriven unik produkt	Privatisering	Privatisering
	Marknadsdriven standardiserad produkt		

Hög

Låg

Trafikförvaltningens påverkansmöjlighet

Risköverföring till privat sektor

Figur 2. Trafikförvaltningens affärsformer

De tre kolumnerna anskaffning, byggnation och drift visar möjliga affärsformer för Trafikförvaltningens affärer. Affärsformer för anskaffning används då

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04

Diarienummer
SL-2013-00545

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Trafikförvaltningen ska anskaffa en produkt/lösning. Exempel på detta är fordon eller IT system. Affärsformer för byggnation används då Trafikförvaltningen avser bygga. Exempel på detta är spår eller depå. Slutligen ska affärsformerna för drift tillämpas då Trafikförvaltningen köper tjänster. Exempel på tjänster är kollektivtrafikdrift eller IT drift.

7. Trafikförvaltningen ska fördela risker i varje specifik affär till den part som bäst kan förutse, förebygga och hantera risken, i syfte att minska kostnader.

Vad avses med principen?

Hur riskfördelningen mellan Trafikförvaltningen och leverantören bör se ut i en affär beror på bland annat frågor som affärssammansättning, ersättningsmodell, finansiering och ägarform.

Varje risk som läggs in i avtalet med en leverantör belastar Trafikförvaltningen genom att risken blir en kostnad i leverantörens anbud. Därför ska endast de risker som leverantören bäst kan hantera ingå i affären.

Affärer ska baseras på en analys av riskerna och kostnaderna för dessa. Utgångspunkten är att den part som har bäst förutsättningar att hantera en risk bör ansvara för den.

Riskfrågans komplexitet innebär att Trafikförvaltningen inte kan behandla denna frågeställning utan en förståelse av leverantörens kompetens, förmåga och förutsättningar. Riskfördelningen ska därför baseras på en marknadskänedom och dialog med marknaden.

Varför denna princip?

Hantering av risk kostar pengar. Genom att identifiera en lämplig riskfördelning utifrån marknadens kompetens, förmåga och förutsättningar kan Trafikförvaltningens kostnader sänkas. Lämplig riskfördelning mellan parterna kan möjliggöra att risken minskar.

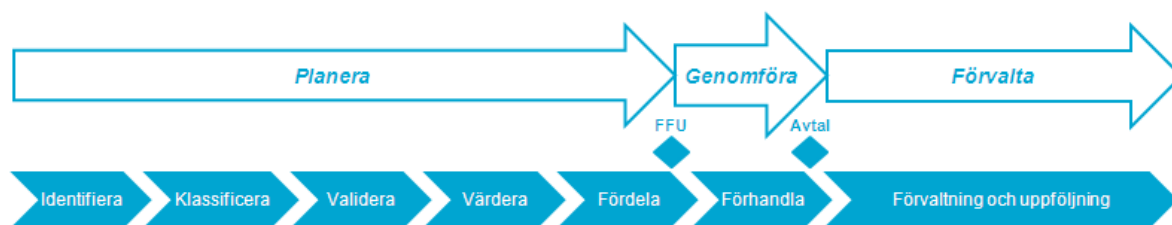
Hur ska principen realiseras?

Trafikförvaltningen ska analysera risker och därefter fördela riskerna. För att kunna värdera varje affärs risker och prioritera mellan affärerna ska Trafikförvaltningen tillämpa en helhetssyn på riskfördelning.

Dialogen ska ske återkommande och öppet med leverantörerna, både under pågående affär och inför ny affär. Dialogen syftar till att gemensamt resonera kring de risker båda parter identifierar i affären, hur de bedöms och kan kvantifieras samt hur riskerna bäst hanteras gemensamt.

Trafikförvaltningen ska ha en god marknadskänedom för att förstå marknadens riskbenägenhet och förmåga till riskhantering. Detta realiseras genom att Trafikförvaltningen har ett leverantörsperspektiv i alla affärer.

Nedan illustreras Trafikförvaltningens process för att analysera och upprätta en lämplig risk- och ansvarsfördelning mellan beställare och leverantör.



Figur 3. Trafikförvaltningens process för fördelning av risk, ansvar och möjligheter

I Trafikförvaltningens process för fördelning av risk, ansvar och möjligheter ingår att identifiera risker och möjligheter samt klassificera dessa enligt TEKOP(V)¹. Vidare prissätts risken samt definieras vem som är mest lämpad att hantera risken och möjligheten och en gemensam syn återspeglas. Fördelningen justeras och utfall erfarenhets rapporteras.

8. Trafikförvaltningen ska eftersträva en ökad grad av funktionsinriktad kravställning, utifrån Trafikförvaltningens behov och leverantörsmarknadens kapacitet och förmåga.

Vad avses med principen?

Funktionell kravställning beskriver vad som ska levereras, inte hur lösningen ska se ut. Den eftersträvade funktionaliteten och leveransen som helhet är central, snarare än de ingående beståndsdelarna. Beställaren överlåter till marknadens leverantörer att välja bästa lösning utifrån deras kompetens och förutsättningar. Graden av funktionell kravställning är oberoende av ansvars-

¹ TEKOP(V); Tekniska-, Ekonomiska-, Kommersiella-, Organisatoriska-, Politiska- och Varumärkesrisker. Utgår från TECOP-konceptet, en metod för riskindelning, justerad för att passa Trafikförvaltningens verksamhet.

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04Diarienummer
SL-2013-00545Infosäk. klass
K1 (Öppen)

och riskfördelning. En kravställning kan vara funktionellt inriktad även vid lågt leverantörsansvar.

Funktionsupphandling kräver att Trafikförvaltningen kan styra leverantörerna rätt genom kravställning och framförallt har en förståelse för vad leverantören ämnar leverera. Även om Trafikförvaltningen inte detaljerar lösningen behöver kompetens finnas om vad som ska levereras. Trafikförvaltningen är genom kravställningen fortfarande ansvarig för hur produkten/ tjänsten kommer att levereras och därigenom produktens/tjänstens attraktivitet för resenären.

Varför denna princip?

Genom att leverantören ansvarar för lösningen stimuleras dennes innovationsvilja och motivation, vilket möjliggör att leveransen kan ske enligt efterfrågad kvalitet till ett lägre pris än om leverantören är mer styrd. Funktionell kravställning flyttar beslut närmare leverantören och därmed även närmare resenären, vilket skapar förutsättningar för kortare och snabbare beslutsvägar.

Hur ska principen realiseras?

För en funktionell kravställning behöver Trafikförvaltningens krav vara mätbara. Det är en förutsättning för att möjliggöra uppföljningen av hur leveransen motsvarar kravställningen. Trafikförvaltningen ska arbeta för att begränsa antalet krav som ställs. De ska vara relevanta och begränsade i antal eftersom krav som inte kan eller avses följas upp leder till ökade kostnader. Trafikförvaltningen måste samtidigt säkerställa att leverantören förstår vad som ska uppnås samt hur kraven ska mätas. För detta krävs därför att Trafikförvaltningen tillhandahåller tydligt och relevant underlag till leverantören.

För en funktionell kravställning behöver Trafikförvaltningen även harmonisera sina interna krav med vad marknaden kan leverera. Vidare kan krav som avviker från marknadens standard innebära dyrare inköp, reservdelshållning och underhåll, etc. Trafikförvaltningen ska därför i möjligaste mån nyttja etablerade koncept och avstå ifrån unika krav.

Trafikförvaltningen bör utgå från standard i alla led med så få undantag som möjligt och bör därför i största möjliga mån utgå ifrån vad som finns på marknaden innan det slutliga behovet fastställs. Att i första hand utgå från standardlösningar kräver en återkommande dialog med marknaden. Trafikförvaltningen bör i kravställningen även se till potentiell avsättning på andrahandsmarknaden för tillgångar.

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04Diarienummer
SL-2013-00545Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Kravställningen bör, efter marknadsanalys, baseras på minsta möjliga behov i varje specifik affär, utifrån Trafikförvaltningens strategier och riktlinjer. Genom att ta utgångspunkt i det faktiska behovet kan överkapacitet undvikas och onödiga kostnader reduceras. Kravställningen bör därför innehålla ett minimum av skall-krav då dessa kan leda till ökade kostnader och vara utvecklingshämmande. Skall-kraven ska utgöra den lägsta nivån på efterfrågad kvalitet och vara väl motiverade.

Trafikförvaltningen ska eftersträva ett helhetsperspektiv avseende kostnaderna, det vill säga se till samtliga kostnader under hela produktens/lösningens/tjänstens livstid. I funktionsupphandlingar ska trafikslagsgemensamma funktioner, såsom trafikledningssystem, biljettsystem, system för trygghet, säkerhet och kommunikation samt trafikinformations-system beaktas då dessa ska vara gemensamma för Trafikförvaltningen. Befintliga och planerade trafikslagsgemensamma funktioner ska därför utgöra förutsättningar i funktionsupphandlingar.

9. Trafikförvaltningen ska arbeta för en ökad samverkan kring affärerna i syfte att nå stordriftsfördelar.

Vad avses med principen?

Med samverkan avses ett aktivt samarbete mellan Trafikförvaltningen och externa parter i syfte att dra lärdom av varandra och/eller arbeta tillsammans i syfte att nå positiva effekter för alla parter. Med extern part menas i detta sammanhang regionala kollektivtrafikmyndigheter, andra beställare av kollektivtrafik och andra aktörer. Vidare avses samverkanforum inom kollektivtrafikbranschen där även leverantörer involveras i en gemensam utveckling och samverkan men även forskningsinstitutioner och intresseorganisationer.

Trafikförvaltningens samverkan kring affärerna bör i första hand utgå ifrån närmarknaden, med nationella och nordiska intressenter. Nationella och nordiska intressenter har liknande marknadssituation, förutsättningar och frågeställningar som Trafikförvaltningen, varför fokus bör vara på samverkan med dessa.

Det innebär inte att Trafikförvaltningen ska utesluta samverkan med europeiska och övriga internationella aktörer.

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04

Diarienummer
SL-2013-00545

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Varför denna princip?

Genom samverkan kan Trafikförvaltningen även nå en mer attraktiv kollektivtrafik genom bättre kvalitet och/ eller högre grad av ekonomisk effektivitet i affären. Ett ökat erfarenhetsutbyte skapar förutsättningar för Trafikförvaltningen att bättre kunna förstå, påverka och utveckla affärsmöjligheter samt hantera affärsrisker.

Trafikförvaltningen kan erhålla stordriftsfördelar genom samordnade upphandlingar med andra aktörer, till exempel samordnat inköp av ett nytt spårfordon. Samordnade upphandlingar möjliggör skapandet av större affärer och/ eller mer attraktiva affärspaket vilket kan resultera i högre kostnadseffektivitet.

Hur ska principen realiseras?

Trafikförvaltningen ska driva och kontinuerligt utveckla en strategisk och operativ dialog och aktiv samverkan med regionala kollektivtrafikmyndigheter, andra beställare av kollektivtrafik och myndigheter nationellt, nordiskt och internationellt.

10. Trafikförvaltningen ska arbeta med affärerna genom hela livscykeln med kontinuerlig erfarenhetsåterföring enligt affärsprocessen.

Vad avses med principen?

En strategisk och affärsmässig beställarorganisation behöver samverka internt i affärens alla skeden. Arbeta i tidiga skeden (idé och förstudie) innebär möjlighet att utifrån behovet, förutsättningarna och målen tidigt definiera affärens inriktning. För detta behövs en hög grad av återkommande erfarenhets- och kunskapsåterföring.

Trafikförvaltningen skall återkommande arbeta för att anpassa och effektivisera förvaltningen och uppföljningen av affären.

Varför denna princip?

Genom att arbeta aktivt i tidiga skeden kan lämplig inriktning för affären definieras, vilket möjliggör en högre ekonomisk effektivitet. Det förutsätter att Trafikförvaltningen samverkar genom hela affärsprocessen. Genom att olika delar av organisationen involveras i olika hög grad under affärens faser främjas

Strategisk utveckling

AFFÄRSTRATEGI
2013-03-04Diarienummer
SL-2013-00545Infosäk. klass
K1 (Öppen)

en effektiv affär och förvaltning samtidigt som kompetensen ökar i organisationen genom kunskapsutbyte.

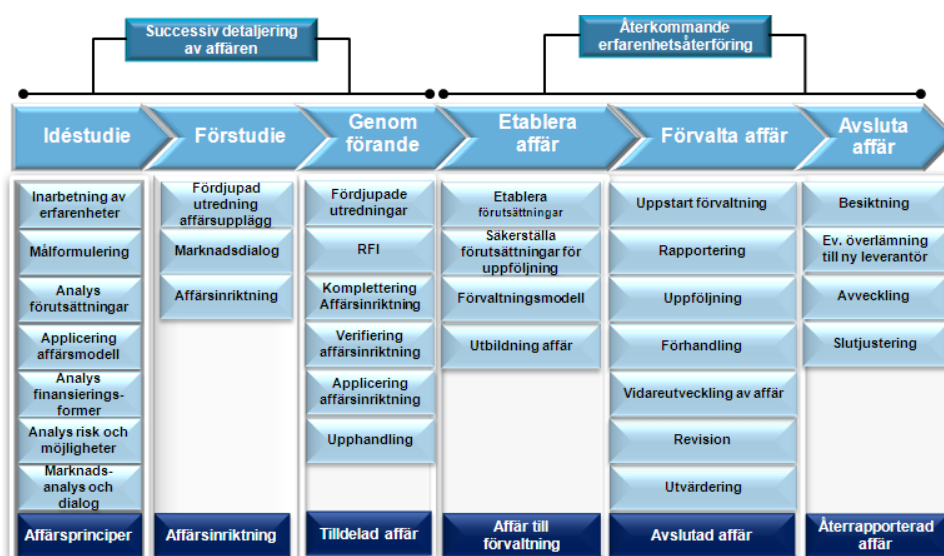
Genom en effektiv förvaltning frigörs kapacitet och resurser till andra värdeskapande aktiviteter genom mer ändamålsenlig uppföljning och/ eller effektivare affärsrelationer/ gränssnitt.

Ökad förvaltningseffektivitet kan även innebära en ökad förståelse för en affärs kostnader och intäkter och därigenom en affärs lönsamhet, vilket ger möjlighet att utveckla befintliga affärer. En effektivare uppföljning av affären möjliggör för Trafikförvaltningen att på ett enklare sätt följa upp affären och få bästa möjliga leverans.

Genom effektiv intern samverkan möjliggörs hög affärsmässighet, vilket kännetecknar en strategisk beställarorganisation.

Hur ska principen realiseras?

Trafikförvaltningens affärsprocess ska tillämpas under hela affärens livscykel. Trafikförvaltningen ska därför arbeta enligt affärsprocessens steg; idéstudie, förstudie, genomförande, etablering, förvaltning och slutligen affärens avslut. Affärsprocessen detaljerar de aktiviteter som sker för varje steg/fas av en affär. Affärsprocessens sex steg resulterar för varje affär i: affärsprinciper, affärsinriktning, tilldelad affär, affär att förvalta, avslutad affär samt återrapporterad affär. Nedan illustreras Trafikförvaltningens affärsprocess.

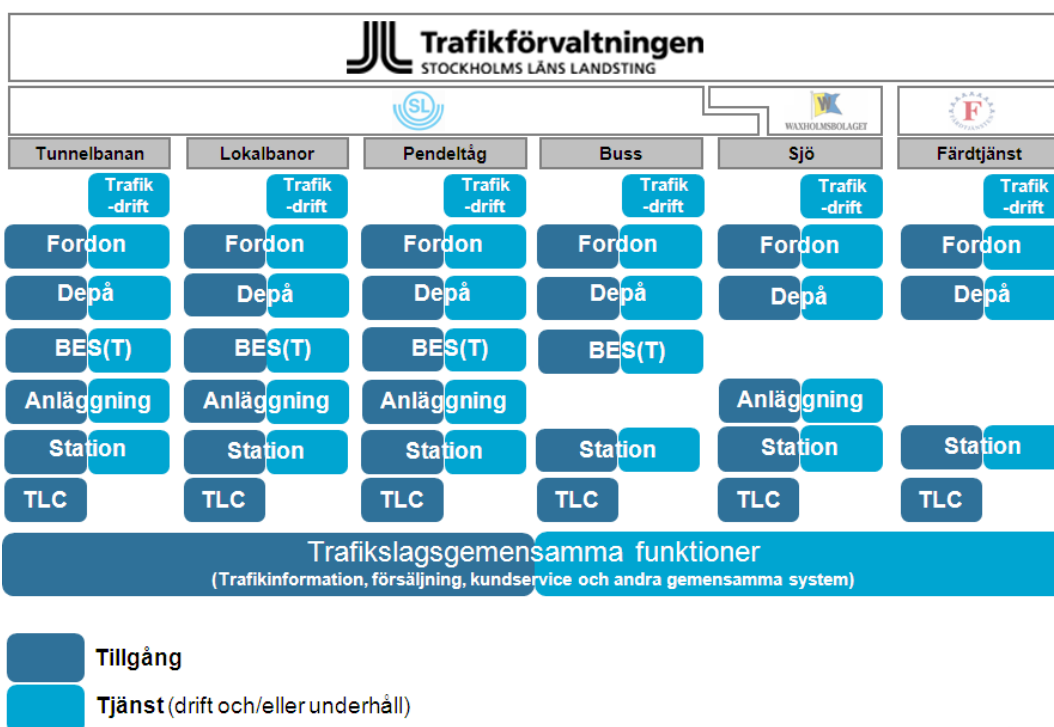


Figur 4. Trafikförvaltningens affärsprocess

Vid komplexa avtal är det av särskild vikt att affärens huvudmål tydliggörs. Exempel på detta är att bryta ut de mål och nyckeltal som ska följas upp, vilket förbättrar möjligheten för båda parter att nå satta mål samt att bedriva effektiv förvaltning.

Trafikförvaltningen bör löpande utveckla verktyg för att härleda, bryta ut och analysera ekonomisk information på ett enkelt sätt. Uppföljning vilken baseras på nedbruten ekonomisk information är av vikt för en effektiv affär i alla skeden. Kostnader och intäkter i olika avtal som har beroenden behöver vara nedbrytbara i syfte att möjliggöra effektiv uppföljning av affärernas lönsamhet.

För att främja en effektiv uppföljning ska Trafikförvaltningen arbeta med strategiska nyckeltal utifrån affärsmodellens komponentkarta. Trafikförvaltningen måste därför kunna följa upp kostnaden och/ eller intäkten för varje enskild komponent. Komponentkartan syftar till att strukturera en affärs ingående delar och ska användas i tidiga skeden för att analysera lämplig affärssammansättning för en specifik affär. Komponentkartan bidrar även till en struktur för Trafikförvaltningens verksamhet. Nedan presenteras Trafikförvaltningens komponentkarta.



Figur 5. Trafikförvaltningens komponentkarta