

”Rollerna spelar roll”



SLTF/BR; policydokument om
nya roller och avtal i kollektivtrafiken

Om detta dokument

Detta policydokument är uppdelat i fem avdelningar. Först ges en bakgrund till dokumentet och därefter förs ett resonemang kring och rekommendation om rollfördelningen (olika arbetsmoment) mellan Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget. Därefter följer ett avsnitt om personalutveckling. Sedan behandlas ett antal specifika avtalsförutsättningar med rekommendationer samt lämnas en rekommendation till allmänna avtalsvillkor.

Innehåll

1. Bakgrund
2. Rollfördelningen
3. Resenären i centrum – särskilt om personal
4. Specifika avtalsförutsättningar
5. Allmänna avtalsvillkor

1 BAKGRUND

1.1 En bransch i behov av förändring

I anslutning till avregleringen av den lokala och regionala busstrafiken den 1 juli 1989, (prop. 1984/85:168 om rätt att driva lokal och regional kollektivtrafik på väg), påbörjade trafikhuvudmännen landet runt successivt trafikupphandlingar i respektive län. I slutet av 90-talet hade i stort hela marknaden (ca 8 000 turlistsatta bussar) genomgått en eller flera upphandlingsomgångar.

Man kan påstå att såväl trafikhuvudmän som trafikentreprenörer i en helt ny och ovan situation. Varken anbudsunderlag, anbud eller avtal var mot denna bakgrund under de första åren särskilt väl utvecklade eller utformade. Underlaget handlade mestadels om det tekniska exempelvis tidtabeller, miljökrav, fordonens utformning etc och fokus var riktat mot priset för tjänsten. Såväl bland beställarna som de konkurrerande transportföretagen.

En följd av dessa upphandlingar var att trafikhuvudmännen generellt sett betalade ett lägre pris – mellan 15 och 25% - för samma tjänst. En annan effekt i den hårdnande konkurrensen var en större koncentration i transportföretagarledet genom sammanslagningar, företagsuppköp samt ändrad ägarstruktur.

Upphandlingarna innebar vidare att trafikföretagets roll följdriktigt alltmer blev produktionsinriktat. I en konkurrenssituation är det givetvis av största vikt att inte ha funktioner, aktiviteter och kostnader som inte omfattas av anbudsförutsättningarna. Trafikplanering (med något undantag), marknadsbearbetning, utvecklingsfrågor mm låg under Trafikhuvudmannen och trafikföretagens kompetenser inom dessa områden "skalades" bort.

Avtalen var vidare inledningsvis – och till stor del ännu – av bruttokaraktär (dvs. transportföretaget får betalt för produktionen), vilket också inneburit att intresset för resenärerna och verksamhetens intäkter för transportföretagens del inte har prioriterats.

En annan negativ effekt av upphandlingarna och de därpå tecknade avtalen, har varit den minskade lönsamheten för transportföretagen. För transportföretagen har i princip den enda intäktskällan varit ersättningen från trafikhuvudmännen och då de i avtalen valda indexen inte motsvarat den reala kostnadsutvecklingen har detta inneburit minskad ekonomisk bärighet.

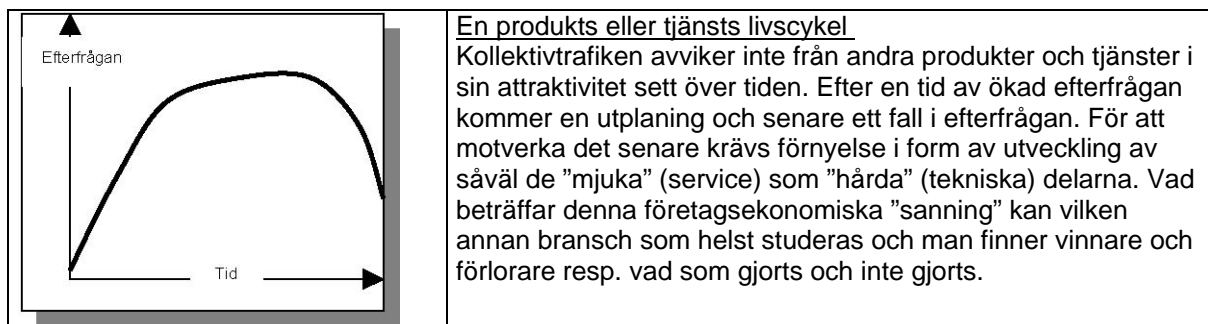
Utvecklingen under 80- och 90-talen var emellertid ganska naturlig. Under 80-talet steg resandet kraftigt och transportföretagen växte i anslutning till att kollektivtrafiken successivt byggdes ut och under 90-talet sjönk kostnaderna för densamma mot bakgrund av upphandling och konkurrens. I början av 90-talet översteg indexutvecklingen dito för kostnaderna, en situation som vände och blev motsatt från 1994-95. Det finns säkert också inslag av anbudssummor som medvetet - eller omedvetet - låg på en alltför låg nivå.

Det ekonomiska dilemmat för transportföretagen föranledde många diskussioner såväl mellan trafikhuvudmän och transportföretag som mellan SLTF och BR under

senare delen av 90-talet. Från beställarsidan hade man tidigt ståndpunkten att problemet inte enbart kunde lösas genom förändrade index, utan att problematiken var mer komplex än så.

1.2 "Isbergskonferenserna"

Ett faktum som uppmärksammades i anslutning till utvecklingen ovan var att trafikhuvudmännen alltmer under 90-talet ägnade sig åt frågor och göranden som i liknande beställar/utförar- och marknadssituationer ligger på utförarsidan ("produktutveckling" såväl avseende fordon som service, risktagande, marknadsföring, planering etc). Man konstaterade också att den samhälls-ekonomiska delen eller samhällsnyttan (den "politiska" nyttan) i form av mätbara resultat generellt sett inte alls var utvecklad. Mot denna bakgrund genomförde SLTF och BR sju stycken s.k. "isbergskonferenser" på sex platser landet runt under 2001. Konferensernas huvudbudskap var det angelägna i att se över de olika aktörernas (trafikföretagen och trafikhuvudmännens) roller i syfte att utveckla desamma.



Efter dessa konferenser har några trafikhuvudmän tagit tag i samhällsnyttofrågan och SLTF/BR har samtidigt jobbat med en grupp som haft roller, upphandling och avtal i fokus.

1.3 En gemensam branschpolicy

Detta policydokument är resultatet av sistnämnda grupps arbete. Dokumentet skall ses som en generell vägledning/rekommendation i specifika frågor för kommande upphandlingar vad avser rollfördelning, det löpande arbetet, avtalsförutsättningar och allmänna avtalsvillkor.

Att förädla processer kräver tålamod, tillit, riskbenägenhet, kreativitet och – inte minst – kompetens. I samband med detta arbete har vi också identifierat ett antal områden där branschen dels måste förbättra och dels tillföra kunskaper för att en positiv utveckling ska komma till stånd. Det gäller exempelvis att utveckla samhällsnyttoperspektivet så att detsamma kan bli en del av den politiska styrningen. Ledarskapet hos såväl beställar- som utförarorganisationerna måste förbättras så att personalen både känner trygghet och får erforderliga kunskaper om verksamheten i ett större perspektiv.

Kollektivtrafik är ingen hårdvara – det är i allra högsta grad en mjukvara. Organisationerna måste därför karaktäriseras av "Serviceföretaget" – inte produktionsbolaget. En omdaning i sådan riktning är därför angelägen.

Föraryrket – och för övrigt många andra yrken i verksamheten – måste utvecklas så att detsamma blir mer angeläget ur individens perspektiv. Förslag på områden finns i avsnittet 3.

Kunskaper om marknadskommunikation (marknadsföring, marknadsundersökningar, tillämpningar, media etc) måste bli en naturlig del av organisationerna för att verksamheten på olika sätt ska kunna konkurrera i framtiden.

Kring kostnadssidan finns stora kunskaper, men vad gäller intäktsanalyser (prissättning, kundgrupper, priskänsligheter, vad som kan göras för att få fler resenärer utanför högtrafiktid etc) finns betydliga luckor. Utbildning i prisstrategier mm måste därför finnas på agendan framöver.

1.4 "Den gemensamma affären"

Uttrycket "Den gemensamma affären" är i högsta grad relevant för Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget i kollektivtrafiken. I grunden är det en tjänst som skall levereras till marknaden och parterna har i detta sammanhang olika uppgifter. Man "sitter i samma båt". Förutom vikten av att parterna "gör saker rätt" måste också beaktas att desamma "gör rätt saker", samt att det finns incitament till detta.

En annat motto; "affärsmässiga avtal" hör i högsta grad hemma i detta sammanhang. Men vad innebär affärsmässighet? Jo, självklart i grunden ett jämbördigt förhållande mellan parterna, bland annat omfattande ömsesidighet (ex.vis vad avser optioner, uppsägningsmöjligheter etc) och rimlighet (ex.vis vad avser frivolymer, indexförutsättningar, standardiserade fordon etc). Men det är också ett avtal som under den avtalade tiden ska innebära och ge möjligheter för respektive part att arbeta mot den vision och de mål man satt upp. För att klara detta måste visioner, mål, samarbetsformer (ex.vis hur verksamhetsstyrning ska gå till) och incitament för parterna vara kända, ingå i upphandlingen och senare framgå tydligt i avtalet.

1.5 Brutto-, netto- eller incitamentsavtal?

Frågan om själva avtalsformen i termer av brutto-, netto- eller incitamentsavtal är självklart viktig. Dock får man inte stirra sig blind på detta utan avtalet i sig måste bygga på de förutsättningar det aktuella trafikeringsområdet har. I vissa områden, exempelvis i glesbygd med liten resandepotential, är nettoavtalet uteslutet medan det i andra, exempelvis i mer tätbebyggda områden med stor resandepotential, mycket väl kan lämpa sig. Oavsett val av avtalsform vad beträffar den ekonomiska ersättningen, är det av vikt att avtalet i sig karaktäriseras av den dynamik som innebär att parterna har förutsättningar att arbeta mot visionen och målen. Det handlar inte bara om att "göra saker rätt" utan också att göra "rätt saker".



REKOMMENDATION

Incitamentsdelen bör – oavsett storlek - vara av marknadsorienterad art, det vill säga kopplad till antalet resor och/eller intäkterna i verksamheten.

Incitamentsdelen bör aldrig bestå av konstruerade kvalitetstal. Om avtalet kopplas till antalet resor och/eller intäkterna i verksamheten följer att kvaliteten är ett medel att uppnå ett visst resande eller vissa intäkter.

Beroende av avtalets storlek är det viktigt att incitamentet är av sådan storlek att detsamma möjliggör marknadssatsningar för trafikentreprenörens del.

2 ROLLFÖRDELNINGEN

Formen av incitament (eller ett nettoavtal) syftar primärt till att initiera och ge möjlighet till delaktighet och påverkan för såväl Trafikhuvudmannen som Trafikföretaget i en gemensam affär. För att kunna genomföra detta krävs att båda parter ges möjlighet att vara med och utforma trafiken, påverka marknaden etc. Även i det strikta bruttoavtalet finns en vits med att öka parternas gemensamma engagemang inom nämnda områden. För att kunna åstadkomma detta krävs en, jämfört med idag, modifierad rollfördelning.

Med rollfördelningen avses vem som gör vad mellan Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget vad beträffar avtalets viktiga arbetsmoment såsom i verksamhetsstyrning, trafikplanering, marknadskommunikation, varumärkeshantering, mediakontakter, prissättning och drift/produktion.

Oavsett avtalstyp (brutto, incitament eller netto) måste mottot vara "Resenären i centrum". Trafikentreprenören och Trafikhuvudmannen är två "mjuk-/hårdvaror", ett medel för att uppnå samhälls-, företags och kundnytta i trafiksystemet. För att åstadkomma ett gott arbete krävs då inte bara att "sakerna görs rätt" utan också att "rätt saker görs".

Om man tänker sig kollektivtrafikens aktörer (Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget) som ett fotbollslag är det inte rimligt att utse målvakten till den som ska göra målen, anfallaren till att försvara laget etc. Självklart måste man se till att respektive lagmedlem får en klar och tydlig uppgift och också mandat och möjligheter att genomföra ett gott arbete.

När det gäller kollektivtrafiken måste strategin bygga på ett fördjupat engagemang i

marknadsarbetet och därmed resenären.

Utöver sin beställarroll där förutsättningarna för upphandlingen och kommande avtal presenteras, måste Trafikhuvudmannen – inom givna ramar - överlåta till Trafikföretaget att ta engagemang och ansvar för en positiv utveckling. Precis som lagledaren i fotboll när matchen är igång, måste överlåta till sina spelare och lagdelar att spela matchen på planen.

För Trafikhuvudmannen gäller då istället att söka påverka politiker och opinioner genom att påvisa och diskutera verksamhetens samhällsnytta i form av trafiksäkerhet, miljö, jämställdhet, regional utveckling, kompetenshöjning mm. Helt enkelt att se till att kollektivtrafiken får en så god plats på samhällsdebattens agenda att det borgar för ett fortsatt och större samhällsengagemang framöver.

2.1 Trafikplaneringen

REKOMMENDATION

Trafikhuvudmannen bör ha ansvaret för den övergripande och strategiska trafikplaneringen, bland annat vad beträffar kopplingar till andra trafikområden mm, medan Trafikföretaget svarar för den årliga planen.

Såväl Trafikhuvudmannen som Trafikföretaget bör vara engagerad i trafikplaneringen. Trafikhuvudmannen genom att denne ställer upp förutsättningarna (exempelvis genom angivande av frekvenser, trafikeringsdygn, avstånd till hållplatser beroende av befolkningsunderlag, beskrivning av infrastruktur etc.) för den detaljerade planeringen som Trafikföretaget står för.

Ovanstående bör gälla oavsett avtalsform (netto, incitament eller brutto) och oavsett avtalets ekonomiska storlek. Däremot får Trafikföretaget förväntade engagemang givetvis anpassas till det berörda avtalets förutsättningar (exempelvis en enskild linje på landsbygden). Det viktiga är att åstadkomma ett gemensamt engagemang och ansvar för utvecklingen.

2.2 Marknadskommunikation

REKOMMENDATION

Med marknadskommunikation avses alla åtgärder i syfte att informera om och/eller påverka för att det kollektiva resandet i området ska öka.

Såväl Trafikhuvudmannen som Trafikföretaget bör vara engagerad i marknadskommunikationen. Trafikhuvudmannen bör ställa upp förutsättningarna (exempelvis genom mallar för annonser och tidtabeller etc.) för kommande aktiviteter.

Trafikhuvudmannen bör ha ansvaret för den övergripande och strategiska marknadskommunikationen, bland annat vad beträffar kopplingar till kundattityder, andra trafikområden, påverkan på det politiska systemet mm, medan Trafikföretaget svarar för informations- och marknadsföringsaktiviteter i trafikeringsområdet mm.

Ovanstående bör gälla oavsett avtalsform (netto, incitament eller brutto) och oavsett avtalets ekonomiska storlek. Däremot får Trafikföretaget förväntade engagemang givetvis anpassas till det berörda avtalets förutsättningar (exempelvis en enskild linje på landsbygden). I det rena nettoavtalet däremot bör ansvaret för marknadsbearbetningen till kund till stor del ligga hos utföraren. Även i dessa senare fall bör Trafikhuvudmannen ha ansvaret för den övergripande och strategiska marknadskommunikationen

Oavsett avtalets storlek är det viktigt att åstadkomma ett gemensamt engagemang och ansvar för utvecklingen.

2.3 Verksamhetens varumärke respektive profilering

I Varumärkeslagen definieras begreppet varumärke. Definitionen preciserar varumärkets funktion mm.

”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan”

I en varumärkesuppbyggande process finns ett antal begrepp som har stor betydelse för en framgångsrik varumärkesuppbyggnad bland annat produktattribut (design, färgsignaler mm), märkesindentitet (vad det står för, det unika mm), kärnvärden (primär konkurrensfördel), positionering (platsen hos konsumenten) och marknadskommunikation (säljande och märkesuppbyggande).

I upphandlad trafik - där fordonen helt eller till övervägande del nyttjas av Trafikhuvudmannen – är det naturligt att Trafikhuvudmannens varumärke får prägla hela profileringen från annonser, tidtabeller, biljetter, direktreklam, fordon etc. Det finns också ett stort värde i att även Trafikföretagets varumärke finns med och då främst vad gäller fordonen.

I upphandlad trafik - där fordonen inte till övervägande del nyttjas av Trafikhuvudmannen – bör Trafikföretagets varumärke ges möjlighet till större framtoning och då främst vad gäller fordonen.

I båda fallen gäller att det går att kombinera med Trafikhuvudmannens varumärkesuppbyggnad.

REKOMMENDATION

Med varumärket avses verksamhetens kännetecken i form av logotype och typografi. Den marknadspositionering och de kärnvärden som Trafikhuvudmannen använder på marknaden bör komma till uttryck i annonser, tidtabeller, biljetter, direktreklam och på fordonen.

Med tanke på att verksamheten präglas av många utförare och trafikområden bör Trafikhuvudmannens varumärke slå igenom i hela kedjan. Det finns samtidigt ett stort värde i att profileringsmässigt lyfta fram samverkan mellan Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget och därför bör även Trafikföretagets varumärke finnas med, i

första hand vad gäller fordonen. Graden och omfattningen av detta avgörs av i vilken utsträckning fordonen nyttjas av Trafikhuvudmannen och bör beslutas i samråd mellan Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget.

2.4 Verksamhetsstyrning

Med verksamhetsstyrning avses en strukturerad modell (typ LOTS eller Balanced Scorecard) för årlig och flerårig verksamhetsstyrning.

Med tanke på såväl en flerårig som komplex avtalsgemenskap mellan Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget bör Trafikhuvudmannen i såväl upphandling som i senare avtal ansluta en modell för verksamhetsstyrning, där visonen, strategi, framgångsfaktorer och mål finns angivna.

REKOMMENDATION

Såväl Trafikhuvudmannen som Trafikföretaget bör vara engagerad i verksamhetsstyrningen. Trafikhuvudmannen bör ställa upp förutsättningarna (exempelvis genom mål och styrta) för vad som förväntas uppnås vilket dels möjliggör att Trafikföretaget kan utforma sin del av verksamhetsstyrningen dels blir klar över vilken uppgiften är i form av förväntat resultat.

Trafikhuvudmannen bör ha huvudansvaret för verksamhetsstyrningen mot bakgrund av kopplingar till andra trafikområden mm, medan Trafikföretaget bör svara för kontinuerliga mätningar mm.

Ovanstående bör gälla oavsett avtalsform (netto, incitament eller brutto) och oavsett avtalets ekonomiska storlek. Däremot får Trafikföretagets förväntade engagemang givetvis anpassas till det berörda avtalets förutsättningar (exempelvis en enskild linje på landsbygden kontra ett större trafikeringsområde i tätort).

Som vad som tidigare angivits är det viktiga att åstadkomma ett gemensamt engagemang och ansvar för utvecklingen.

2.5 Prissättningen

Med prissättningen avses resenärens kostnad för resan, zonindelningen (alternativt km-taxan etc), åldersgränser mm. Området har traditionellt i huvudsak beslutats om av den politiska nivån. I en tid av förändring med nya former av avtal och rollfördelning, kan konstateras att det vore en stor fördel och kanske också nödvändigt att Trafikföretaget också har ett stort inflytande i detta område. I nettoavtalet är det självklart att Trafikföretaget fattar besluten, medan det i övrigt får bero på Trafikföretagets incitamentsdel. Man kan tänka sig att den politiska nivån beslutar om något eller några delar av prissättningen (exempelvis maxnivån för kontantavgift eller ett visst periodkort), medan Trafikföretaget ges möjlighet att besluta om andra delar (andra färdbevis, över dygnet diversifierade avgifter mm).

REKOMMENDATION

Beroende på avtalskonstruktionen bör Trafikföretaget ha ett inflytande över prissättningen. Detta för att Trafikföretaget utifrån marknadsbedömningar ska kunna använda prisinstrumentet som en del i marknadsbearbetningen.

3 RESENÄREN I CENTRUM - SÄRSKILT OM PERSONAL

Personal i olika led hos Trafikhuvudmannen och utövare är de som utåt sett "är" kollektivtrafiken. Kollektivtrafik är en tjänst som förbrukas i realtid. Här och nu! Givetvis måste då personalen rekryteras och utbildas mot denna bakgrund. Det är personalen som möter resenären i olika situationer och för att kunna klara detta på ett bra sätt krävs kunskaper om verksamheten på olika sätt respektive utbildning i sin roll som serviceanställd,

REKOMMENDATION.

För att se till att utvecklingen går mot ökad kompetens och förbättrad service, måste Trafikhuvudmannen i sin förfrågan, ställa krav om utbildning och program vad beträffar:

-fundamentala kunskaper kring linjekännedom, färdbevisförsäljning, anslutande nät etc,

- kunskaper om olika kundgruppers (äldre, män, kvinnor, funktionshindrade, barn etc) förutsättningar i trafiksystemet,

- återkommande kurser/seminarier i mindre grupper kring servicerollen,

- att utveckla en attraktiv arbetsplats och motivationen hos de anställda,

- kontinuerligt arbeta med att utveckla kunskaperna kring kollektivtrafikens vision, mål på kort och lång sikt,

- att säkra kunskaper hos personalen om beställar-, utförarrollen, resenärsnytta, samhällsnytta, företagsnytta,

-att kunskaper om innehållet i avtalet mellan Trafikhuvudmannen och utförare (ansvar, beslut etc) säkras,

- att personer som rekryteras intern/externt får en relevant chefs-/ledarutbildning.

För att därutöver verka för en positiv utveckling kan Trafikhuvudmannen i sin förfrågan också ställa krav om utbildning och program vad beträffar:

-certifiering av bussförare (kommande Kollegaprogram),

-kunskaper beträffande försäljningsverksamhet och försäljningspsykologi,

Service är en känsla
Hotell Skogshöjds reklam, 1994

Fler och fler serviceföretag
börjar inse att de egna anställda
är en av de viktigaste
målgrupperna. Ju bättre de
anställda trivs med sig själva
och sitt företag, desto bättre
trivs de med kunden.
Michael W. Gunn

Ett företag blir känt genom de
människor det håller sig med.
Mellon Institute News

4 SPECIFIKA AVTALSFÖRUTSÄTTNINGAR

Nedan följer ett antal specifika avtalsförutsättningar, där branschen ur flera perspektiv skulle tjäna på ett gemensamt förhållningssätt.

4.1 Avtalstid och optioner

REKOMMENDATION

Generellt bör en så lång avtalstid som möjligt eftersträvas. Alltför frekventa upphandlingar kan vara såväl kostnadsdrivande (beroende av att tillgångars ekonomiska livslängd inte hinner avslutas) som verka negativt på möjligheterna för branschen att behålla och nyrekrytera kompetent personal.

Beroende på trafikåtagandets omfattning kan avtalet omfatta allt från tre till åtta år. Avtalet bör emellertid inte vara så långt att man riskerar att åsidosätta den framtida konkurrensen.

Upphandlingar inom ett län bör vara "rullande", det vill säga hela området bör inte handlas upp vid samma tillfälle. Det är en fördel om grannlän på motsvarande sätt kan komma överens om en upphandlingsordning.

Vid val av avtalstid bör såväl kontinuiteten för resenärer, marknadsutveckling, personal och Trafikföretagets investeringsvolym ingå i analysen.

Eventuella optioner om förlängd avtalstid, utökad trafik etc bör vara ömsesidiga. Avsikten med detta skall vara att ingen av parterna ska kunna tvingas in i ett icke affärsmässigt förhållande.

4.2 Fordon

I upphandlingar bör Trafikhuvudmannen efterfråga standardfordon enligt den definition som branschen fastställt (fn BUSS 2000). I den mån Trafikhuvudmannen specificerar fordon utanför standardspecifikationen, bör Trafikhuvudmannen – i de fall fordonen inte kan skrivas av under aktuell avtalsperiod – åta sig en inlösen av fordonen/et enligt överenskommelse restvärde.

REKOMMENDATION

Trafikhuvudmannen bör använda SLTF/BR's standarddokument för fordonsbeskrivning (fn BUSS 2000) som bas för att funktionellt beskriva fordonen. Trafikhuvudmannen bör vidare söka begränsa sina tillval enligt samma dokument.

Det bör i förekommande fall vara möjligt för Trafikföretaget att successivt få sätta in nya fordon i trafik. Den kan vara lämpligt att i anslutning till anbudsfrågan begära en sådan plan från Trafikentreprenören.

Nya fordon i kollektivtrafiken är inte sällan behäftade med såväl konstruktions- som produktionsfel. Trafikföretaget bör därför i sin beställning av fordon kräva drift- och tillgänglighetsgarantier i form av både fysiska som ekonomiska resurser.

4.3 Kvalitet

Kvalitet är ett medel och inget mål. Det måste därför också avtalsmässigt behandlas på sådant sätt.

Resandeutvecklingen och de allmänna attityderna till verksamheten (NKI) lär återspegla kvalitetsnivån på ett tydligt sätt. Kvaliteten bör emellertid följas upp kontinuerligt i form av olika nyckeltal (ex.vis rättidighet, städning av fordon, bemötande, körsätt etc) för att Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget vid vikande resande och/eller NKI, ska kunna identifiera bristkostnaderna i verksamheten.

"Besvikelsen över dålig kvalité varar längre än glädjen över ett lågt pris."

Trafikhuvudmannen bör besluta om och definiera en formell resegaranti för verksamheten. Densamma bör innehålla krav om ekonomiska sanktioner på såväl Trafikhuvudmannen som Trafikföretaget – beroende på vilken av parterna som är upphov till sanktionen – som ska komma resenären tillgodo då brister i kvaliteten förekommer.

REKOMMENDATION

Kvaliteten bör följas upp genom en kontinuerlig kvalitetsuppföljning i form av nyckeltal. I en sådan kvalitetsuppföljning bör såväl Trafikhuvudmannen som Trafikföretaget delta.

Trafikhuvudmannen bör besluta om och definiera en formell resegaranti [att gälla för verksamheten](#).

4.4 Miljö

Det är viktigt att kollektivtrafiken bidrar till att uppnå fastställda övergripande miljömål. Detta kan göras genom en strävan mot en ökad belägningsgrad, minskat beroende av fossila bränslen samt en reduktion av emissioner och buller. De miljökrav som ställs vid upphandlingar måste vara tekniskt och ekonomiskt genomförbara under avtalsperioden. De bör också följas upp löpande och gemensamt av Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget. under avtalsperioden

REKOMMENDATION

Trafikhuvudmannen bör definiera miljökrav utifrån SLTF´s Miljöprogram och BR´s Miljöhandbok.

Trafikhuvudmannen bör vidare ställa krav om att utövaren ska tillämpa ett systematiskt (väl dokumenterat) miljöledningsprogram.

Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget bör gemensamt och kontinuerligt följa upp de i avtalet ställda miljökraven.

4.5 Ersättningsjusteringar

REKOMMENDATION

Enligt lagen om offentlig upphandling är möjligheterna till omförhandling av gällande avtal under avtalstiden starkt begränsade. Dock kan ju väsentliga förändringar ske av de förutsättningar som avtalet baseras på, såsom lagar, skatter, avgifter lokala miljöbestämmelser och som inte omfattas av index. Man bör därför i avtalets ursprung precisera dessa parametrar, inklusive prisnivå, samt anteckna att ersättningen till utövaren ska justeras (uppåt eller nedåt) i de fall desamma ändras under avtalstiden.

4.6 Frivolymer

REKOMMENDATION

Frivolymer i avtalet mellan Trafikhuvudmannen och Trafikföretaget bör generellt sett inte vara större än 10 %/år eller 25 % under hela avtalstiden.

4.7 Sidoordnade intäkter

REKOMMENDATION

Trafikhuvudmannen bör möjliggöra för Trafikföretaget att inom ramen för trafikeringsåtaganden aktivera verksamheter som innebär sidoordnade intäkter för Trafikföretaget (trafikreklam, godshantering, beställningstrafik etc).

4.8 Krishanteringsplan

REKOMMENDATION

Trafikhuvudmannen bör ställa krav på att Trafikföretaget har en krishanteringsplan samt att densamma samordnas med Trafikhuvudmannens.

4.9 Index

Index bör eftersträva neutralitet över tiden. Ingen av parterna skall tjäna eller förlora på detsamma. Ersättningen skall indexeras till 100 %.

Anbudets kostnadsnivå och basmånad för indexjämförelse skall vara kända. Jämförelsemånad för indexberäkning och trafikmånad skall vara samma.

Avtalets index bör återspegla Trafikföretagets kostnadsmassa. Ersättningen skall utbetalas månads- eller kvartalsvis på 100 % av trafikmånadens ersättning.

Vid beräkning av personalindex rekommenderas att preliminära värden (både bas- och jämförelsemånad) används då de definitiva värdena har en eftersläpning på

över ett år. Att blanda preliminära och definitiva värden är ej lämpligt.

REKOMMENDATION

| | <u>Indextyp</u> | <u>Typ av värde</u> | <u>Vikt</u> |
|------------|--|---------------------|-------------|
| Personal: | AKI, SNI 2002, C-O | Prel. värde | 50-60 % |
| Fordon: | ITPI 34+35, exkl. 35.1 transportmedel utom fartyg och båtar | Def. värde | 20-25 % |
| Drivmedel: | PPI för diesellojja | Def. värde | 10-15 % |
| Allmänt: | KPI | Def. värde | 0-10 % |

4.10 Viten

Viten är en företeelse som medför att Trafikföretaget "tar höjd" för desamma i anbudet. Förekomsten av viten bör därför begränsas till de för avtalet mest väsentliga parametrarna.

REKOMMENDATION

Viten bör enbart vara kopplade till inställda turer, försenade turer (mer än x minuter), tur utförd med felaktig fordonskvalitet, felaktigt bränsle samt bristande kundservice (resegarantin).

*Man fångar fler flugor
med sockerbitar än
med ättika!*

5 ALLMÄNNA AVTALSVILLKOR

Nedan följer förslag till allmänna avtalsvillkor, där branschen – precis som vad gäller de specifika avtalsförutsättningarna -ur flera perspektiv skulle tjäna på ett gemensamt förhållningssätt.

5.1 Övertagande

Resenärerna skall inte drabbas av svårigheter vid byte av operatör. Trafikentreprenören ansvarar för att allt eventuellt övertagande av materiel och personal sker på ett sådant sätt att trafikstörningar inte uppstår.

Trafikentreprenören skall under startfasen lämna kontinuerliga rapporter till Trafikhuvudmannen om hur starten av trafikåtagandena fortskrider. Rapporter skall lämnas med xx månaders intervall räknat från den dag då Avtalet påtecknas. Xx veckor före trafikstart lämnas den sista startrapporten. Vid denna tidpunkt skall alla problem som kan äventyra en smidig trafikstart vara lösta. Om så inte är fallet har Trafikhuvudmannen rätt att på Trafikentreprenörens bekostnad leja erforderliga resurser för att säkra trafiken enligt tidtabellen utan föregående inhämtande av Trafikentreprenörens godkännande.

5.2 Tillstånd och godkännande

Trafikentreprenören skall inneha samtliga tillstånd och godkännanden från myndigheter som behövs för att utföra trafikåtagandena. Trafikentreprenören svarar vidare för att samtliga normer och krav som uppställs av myndigheter, däribland säkerhets-, miljö-, arbetsmiljö- och arbetarskydds krav, uppfylls.

Dispenser för trafik med speciella fordonstyper och dispenser avseende framkomlighet i övrigt i vägnätet ombesörjs av Trafikentreprenören.

5.3 Samarbete och rapporter

Parterna är överens om att ett kontinuerligt samarbete är viktigt för att utveckla trafiken och för att samordna den med trafik i andra trafikåtaganden. Uppföljningsmöten skall därför hållas xx gånger per år eller när det annars är påkallat. Vid dessa möten skall parterna redovisa för trafikåtagandena betydelsefulla händelser och planer. Trafikentreprenören skall redovisa avtalad kvalitets- och miljöuppföljning, aktivitetsplan för marknadsföringen och planer för trafikens framtida utformning. Såväl Trafikentreprenören som Trafikhuvudmannen kan kalla till dessa möten.

Samarbetet mellan Trafikhuvudmannen och Trafikentreprenören syftar till att parterna gemensamt skall utveckla trafiken [respektive att samordning sker med annan kollektivtrafik och trafiken i trafikåtagandet så att detta blir så bra som möjligt för resenärerna.](#)

I bilaga X beskrivs hur Trafikentreprenören skall redovisa sin verksamhet.

5.4 Verksamhetsstyrning

Trafikverksamheten enligt upphandlingsavtalet bygger på en samverkan mellan Trafikhuvudmannen och Trafikentreprenören. Detta innebär att det finns två led i förädlingskedjan ut mot kund, vilket ställer stora krav på att parterna är samstämda. För att klara en sådan samverkan skall parterna arbeta strukturerat efter en modell som har definierade strategier, mål och mätbara parametrar.

Trafikhuvudmannen ska därför ha en verksamhetsstyrning som bland annat syftar till ökad kundpassning, en god kvalitet och ökad jämställdhet i kollektivtrafiken. För att kunna genomföra verksamhetsstyrningen skall också Trafikentreprenören

arbeta mot målen i denna i enlighet med vad som särskilt anges i och framgår av bilaga yy till avtalet.

5.5 Program för alkohol- och drogmissbruk

Trafikentreprenören är skyldig att upprätta program för förebyggande och hantering av missbruk enligt vid var tid gällande föreskrifter avseende alkohol- och annat drogmissbruk. Trafikentreprenören skall årligen till Trafikhuvudmannen redovisa genomförda åtgärder för förebyggande och hantering av missbruk.

Trafikentreprenören skall årligen utföra avtalat antal slumpvisa och oförberedda alkohol- och drogtester, vilka skall avrapporteras kvartalsvis till Trafikhuvudmannen.

Trafikentreprenören svarar för att all personal uppfyller gällande krav med avseende på medicinska och andra förhållanden.

5.6 Program för miljö

Trafikentreprenören skall välja det kommersiellt tillgängliga alternativ som ger den minsta negativa miljöpåverkan. Hur detta ska ske anges i bilaga yy till avtalet.

Trafikentreprenören svarar för alla kostnader för en miljöanpassad drift.

Trafikentreprenören ska vidare ha ett miljöstyrningsprogram som bygger på SLTFs miljöprogram och BR´s Miljöhandbok.

5.7 Program för säkerhet och trygghet

Verksamheten skall kännetecknas av högt ställda krav på säkerhet och trygghet. Kunden skall alltid uppleva det som tryggt att resa kollektivt. Detta krav gäller primärt trafiksäkerhet för resenärer, personal och övriga trafikanter, men också trygghet mot skador och överfall.

Trafikentreprenören skall ha tillräcklig kompetens för att minimera risken för skador och olyckor samt för att minimera konsekvenserna vid eventuella skador och olyckor. Trafikentreprenören ska ha en handlingsplan för krishantering, vilken Trafikentreprenören ska tillse är integrerad med Trafikhuvudmannens Krishanteringsplan.

Trafikentreprenören ansvarar för att fordonen är trafiksäkra och framförs på ett trafiksäkert sätt.

Trafikentreprenören skall:

- Registrera och redovisa de olyckor och incidenter som inträffar i verksamheten. Redovisningen skall innehålla orsaken och vilka åtgärder som har vidtagits för att undvika att händelserna upprepas. Denna statistik skall hela tiden vara tillgänglig för Trafikhuvudmannen.
- Omedelbart rapportera olyckor och incidenter till Trafikhuvudmannen.
- Kontinuerligt ge personalen utbildning som förbättrar säkerheten för resenärerna.

5.8 Fakturering och betalning

Trafikhuvudmannen betalar, mot korrekt faktura, senast den X:e i månaden efter aktuell trafikeringsmånad. Om betalningen uteblir eller försenas utgår dröjsmålsränta enligt räntelagens bestämmelser.
(gäller incitamentsavtal)

Trafikhuvudmannen betalar, mot korrekt faktura, senast den X:e i månaden efter aktuell trafikeringsmånad. Om betalningen uteblir eller försenas utgår dröjsmålsränta enligt räntelagens bestämmelser. Av Trafikentreprenören erhållna betalningar för försäljning av Trafikhuvudmannen färdbevis för månaden avräknas på fakturan enligt ovan.
(gäller bruttoavtal)

Faktureringsavgifter, expeditionsavgifter, påminnelseavgifter och dylikt utgår inte på fakturor som rör detta Avtal.

Trafikentreprenören skall senast X:e arbetsdagen i månaden efter aktuell trafikeringsmånad leverera resande- och försäljningssiffror för trafikeringsområdet. Om inte detta sker uppskjuts Trafikhuvudmannens betalning tills nästa månadsavräkning.

Trafikhuvudmannen skall senast X:e arbetsdagen i månaden efter intjänandemånaden redovisa antalet resor per färdbevis i trafikåtagandena för Trafikentreprenören. För att beräkningen av den rörliga ersättningen inte skall fördröja faktureringen skall parterna inför varje trafikår fastställa ett à-contobelopp för varje månad. À-contobeloppet utgörs av den fasta ersättningen för varje månad. Justering av detta belopp mot det verkliga utfallet sker i efterföljande månad.

Viten och Trafikhuvudmannens utlägg för resegarantiärenden enligt bilaga yy till avtalet regleras av Trafikhuvudmannen vid betalningen av Trafikentreprenörens faktura genom avräkning.

5.9 Ansvarsbegränsningar

Om en part genom vårdslöshet förorsakar den andra parten skada är den skadelidande parten – med nedan angivna undantag - berättigad till skadestånd för denna skada. För utebliven vinst och övriga indirekta skador är en part inte berättigad till skadestånd.

Viten och ersättning regleras särskilt i avtalet och omfattas inte av ovanstående ansvarsbegränsning. Detsamma gäller för ersättning för tredjemansskador och skadestånd till följd av uppsägning vid kontraktsbrott och konkurs som regleras nedan.

5.9.1 Ansvar mot tredje man

Trafikentreprenören är ansvarig för skador på tredje man och tredje mans egendom enligt svensk lag. Det ankommer på Trafikentreprenören att behandla och – om skadeståndsskyldighet föreligger – reglera skadeståndsanspråk från tredje man.

Trafikhuvudmannen skall underrätta Trafikentreprenören skriftligen inom en månad om varje krav som riktas mot Trafikhuvudmannen från tredje man.

Om Trafikhuvudmannen blir skyldig att reglera ett skadeståndsanspråk från tredje man och Trafikentreprenören har orsakat skadan är Trafikentreprenören skyldig att ersätta Trafikhuvudmannen för utbetalat skadestånd jämte eventuella utrednings- och rättegångskostnader för Trafikhuvudmannen, allt under förutsättning att tredje man varit berättigad till skadestånd.

Trafikentreprenören är skyldig att teckna och vidmakthålla trafik- och ansvarsförsäkring som täcker de skadeståndsanspråk som kan uppkomma.

5.9.2 Ansvarsbefrielse

Parterna är fria från sina åtaganden då fullgörande av åtagandena hindras av arbetskonflikt inom eller utom parternas rörelse eller på grund av sådant förhållande utom parternas kontroll som naturkatastrof, eldsvåda, inskränkning i tillgång till eller förfoganderätt över rullande materiel, reservdelar eller drivmedel, som inte är att hänföra till Trafikentreprenören eller någon denne eller denna anlitat, beslut av offentlig myndighet eller störningar i den allmänna ordningen.

Part som önskar åberopa befrielsegrund skall inom två (2) veckor genom skriftligt meddelande underrätta andra parten vid uppkomsten därav. Om underrättelsen inte sker inom angiven frist får part inte åberopa befrielsegrunden för tid innan han lämnat sådant meddelande.

Strejk eller blockad till följd av att en part eller underentreprenör inte fullgjort sina skyldigheter enligt lag eller kollektivavtal gentemot en anställd utgör inte befrielsegrund.

Det ankommer på parterna att i varje enskilt fall vidta alla möjliga åtgärder för att minimera uppkommande skador. En part är skyldig att genast återuppta sina åtaganden enligt avtalet när orsaken till befrielsen upphör.

Om händelser inträffar som omöjliggör för en part att fullgöra sina åtaganden enligt första stycket under bestående tid (mer än 2 kalendermånader), har respektive part rätt att häva avtalet.

Om trafik på grund av ovanstående omständigheter inte kan utföras skall Trafikhuvudmannen trots detta ersätta Trafikentreprenören för de fasta kostnader, som inte ersätts från annat håll och som inte påverkas av den inställda trafiken. Trafikentreprenören har i detta fall ansvaret för att visa hur stora dessa fasta kostnader har varit. Ersättning lämnas inte vid strejk, blockad eller lockout som berör Trafikentreprenörens personal eller om Trafikentreprenören har brustit i åtagandet att minimera effekten av störningen. Ersättning för rörliga kostnader, förlorade biljettintäkter och dylika rörliga intäkter lämnas inte för trafik som inte utförs.

5.10 Ändringar och tillägg

Om det under avtalstiden sker väsentliga ändringar såsom av de lagar, skatter och

avgifter som avtalet baseras på, kan endera parten begära förhandling om ändring av Avtalet.

Ändring av Avtalet skall vara skriftlig och undertecknad av båda parterna. Alla villkor i detta Avtal skall också gälla varje ändring och option, som har skriftligen överenskommits mellan Parterna, såvida ej annat sägs i optionsvillkoren eller eljest har skriftligen överenskommits.

5.10.1 Externa effekters påverkan

Trafikentreprenören får inte ändrad ersättning på grund av externa effekters påverkan på trafikåtagandena. Hur ersättningen påverkas av väsentliga förändringar i skatteuttag, ökade avgifter, lokala miljöbestämmelser eller annan lagstiftning som inte omfattas av index framgår av bilaga zz.

5.11 Överlåtelse av avtal

En part har ej rätt att utan den andra partens skriftliga godkännande överlåta detta Avtal eller rättigheter eller skyldigheter enligt detta Avtal. Dock äger Trafikhuvudmannen rätt att överlåta Avtalet i sin helhet till annan för kollektivtrafiken bildad huvudman.

5.12 Uppsägning i förtid

Parterna har rätt att säga upp avtalet till de tidpunkter och på det sätt som särskilt reglerats i avtalet.

5.12.1 Uppsägning vid avtalsbrott

Om en part gör sig skyldig till väsentligt avtalsbrott och inte vidtar rättelse inom två månader efter det att den andre parten skriftligen underrättat om avtalsbrottet, har parten rätt att säga upp avtalet. Uppsägningstiden bestäms av den part som har rätt att säga upp avtalet och skall vara så lång att olägenheterna för resenärerna minimeras. Längsta respektive kortaste uppsägningstid i detta fall är 18 respektive 6 månader. Under uppsägningstiden skall parterna uppfylla alla skyldigheter enligt detta Avtal.

Som väsentligt avtalsbrott räknas bland annat:

- att trafiken inte uppnår avtalad volym
- att lägsta kvalitetskrav inte uppnås
- att resultaten i xx på varandra följande kundenkäter utvecklas starkt negativt
- att trafiken inte bedrivs på avtalat miljöanpassat sätt
- att fordonen inte uppfyller avtalade krav
- att betalning inte sker i tid vid upprepade tillfällen

Den uppsagda parten är skyldig att ersätta motpart för de merkostnader som kan uppstå till följd av avtalsbrottet och uppsägningen. Till merkostnader hör bland

annat än det belopp varmed Trafikhuvudmannens kostnad för att få trafiken utförd av annan operatör överstiger det avtalade priset.

5.12.2 Uppsägning vid konkurs m.m

Trafikhuvudmannen har rätt att med omedelbar verkan säga upp detta Avtal om Trafikentreprenören:

- är i konkurs eller likvidation, är under tvångsförvaltning eller är föremål för ackord eller tills vidare har inställt sina betalningar eller är underkastad näringsförbud.
- är föremål för ansökan om konkurs, tvångslikvidation, tvångsförvaltning, ackord eller liknande förfarande.
- är dömd för brott som gäller yrkesutövningen enligt dom som vunnit laga kraft.
- har gjort sig skyldig till allvarligt fel i yrkesutövningen.
- inte har fullgjort sina skyldigheter som gäller skatter eller sociala avgifter
- [inte har tillstånd och godkännanden enligt p. 5.2](#)

Vid uppsägning enligt denna punkt är Trafikhuvudmannen berättigad till skadestånd i enlighet med vad som angivits i avtalet.

5.13 Avveckling

När trafikåtagandena avvecklas skall Trafikentreprenören medverka till att en eventuell ny Operatör för trafiken kan genomföra en problemfri trafikstart. Trafikhuvudmannen äger innehålla avtalad ersättning [motsvarande Trafikhuvudmannens kostnader](#) om åtaganden åsidosatts och detta förorsakar Trafikhuvudmannen kostnader.

5.14 Slutrapportering

Trafikentreprenören skall senast två månader efter sista trafikeringsdag lämna en slutlig redovisning till Trafikhuvudmannen. När denna redovisning har godkänts av Trafikhuvudmannen, är Trafikentreprenörens åtaganden avslutade.

5.15 Tvist

Tvist rörande detta Avtal skall avgöras inför allmän domstol.