



UPPSALA
UNIVERSITET

UPPSALA UNIVERSITET
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats, C-nivå
HT 2008

Projektverksamhet med samhällsnyttan i fokus

-
Införandeprocessen av SMS-biljetten vid Upplands Lokaltrafik

Uppsatsförfattare: Sara Abramowicz
Maria Rydman

Handledare: David Sörhammar

1 Abstract

The aim of this thesis is to explore possible differences between public and private companies' way to manage projects. In order to analyze the managerial aspects, we have studied the project of a new payment system implemented at the public-transport organization Upplands Lokaltrafik (UL). The project enables mobile payment by text message (SMS). Most theory concerning the management of projects is developed for private companies. It is therefore of great interest to explore whether that theory is applicable to the SMS-project conducted by a public company. Within the theory of project management, we have chosen to focus on the concept of process orientation in order to describe the project and the parties involved. To specify the different stages of the work process we have used Deming's cycle. The cycle describes the iterative workflow of a project by the four stages; Plan (Planning the project), Do (Implementing the project), Study (Study the effects of the implementation) and Act (Act upon the results of the feedback). The model's four stages are represented by equally large shares in the optimal cycle, however, the most common situation for private companies is that the Do part is larger than the other parts and the Study and Act parts are seldom employed. The decision-making process in public companies is more complex due to their organizational structure, which in UL's case implies that the project process is different to that of private companies. With this in mind, the process of evaluation is more difficult to conduct. The finding of this study is that the public and private companies have somewhat different management techniques, which we have observed in particular while studying the SMS-project. Nevertheless, the SMS-project is run with some similar characteristics to a private company, which we have seen has affected the outcome of the project negatively in the sense that they have failed to use the process orientation fully. UL would therefore benefit from using process-orientation techniques such as evaluation and feedback in a greater extent in upcoming projects.

Innehållsförteckning

1	ABSTRACT	2
2	INTRODUKTION	4
3	PROBLEMFORMULERING OCH SYFTE	5
3.1	FRÅGESTÄLLNING	5
4	METOD	5
4.1	KÄLLDISKUSSION	6
5	TEORI	7
5.1	PROCESSORIENTERING	8
5.1.1	<i>Demings cykel</i>	10
6	EMPIRI	11
6.1	UPPLANDS LOKALTRAFIK	12
6.1.1	<i>Betalsystem och taxor</i>	14
6.1.2	<i>Projektet och projektmetoder</i>	14
6.1.2.1	<i>Projektutformning</i>	15
6.1.3	<i>Uppföljningsarbete</i>	17
6.2	PLUSDIAL	18
6.2.1	<i>Förstudiefas och handlingsplan</i>	19
6.2.2	<i>Pilotfas</i>	19
6.2.3	<i>Produktionsfas</i>	19
6.2.4	<i>Plusdial och UL</i>	20
6.3	GATU- OCH TRAFIKNÄMNDEN	20
6.4	GATU- OCH TRAFIKKONTORET	21
6.5	GAMLA UPPSALA BUSS.....	22
6.6	TELEOPERATÖRER.....	23
6.7	RESENÄRER.....	23
7	ANALYS	24
7.1	PROCESSPERSPEKTIVET	24
7.2	TEORETISK MODELLEN	26
7.2.1	<i>Plan</i>	26
7.2.2	<i>Do</i>	26
7.2.3	<i>Study</i>	27
7.2.4	<i>Act</i>	27
7.2.5	<i>Privata modellen i relation till SMS-projektet</i>	28
8	SLUTSATS	29
9	REKOMMENDATIONER	32
10	KÄLLFÖRTECKNING	33
10.1	TRYCKTA KÄLLOR.....	33
10.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR	33
10.3	PERSONLIGA KÄLLOR	34
11	BILAGOR	36
11.1	BILAGA 1	36
11.2	BILAGA 2	37
11.3	BILAGA 3	38
11.4	BILAGA 4	39
11.5	BILAGA 5	40
11.6	BILAGA 6	41

2 Introduktion

Bolag inom offentlig verksamhet ses ofta i gemene mans ögon som tröga och ickeflexibla med ett högt mått av byråkrati. Bilden av privata bolag är däremot att de är kreativa och dynamiska och snabbare kan anpassa sig till samhällets behov. Utvecklingsverksamhet inom offentliga bolag är idag minst lika viktigt som inom den privata sfären, och de nya satsningar som görs sker främst i projektform. Merparten projektmetoder är utvecklade för näringslivet men används ändå för offentlig verksamhet vilket kan skapa problem då utgångspunkten i dessa metoder varit den privata verksamhetens förutsättningar. (Jansson & Wiik, 2008)

När privata företag implementerar nya lösningar läggs vanligtvis störst vikt vid genomförandet av implementeringen. Vi vill undersöka om kommunala företag prioriterar på annorlunda vis, då bolag drivna på kommunal nivå kan tänkas ha andra motiv än de vinstdrivna privata företagen. Motiv som kan tänkas påverka kommunala bolag är att de ska styras för att skapa optimal nytta för samhället. Projektet vi fokuserat på är införandet av ett SMS-betalsystem där resenären kan skicka ett SMS som visas upp som biljett för busschauffören ombord stadsbussarna i Uppsala.

3 Problemformulering och syfte

Bolag i kommunalt styre drivs av andra intressen än bolag i privat regi. Ägarstrukturen inom kommunala bolag medför kontrollerad styrning under inverkan av politiska beslut, där den maximala samhällsnyttan sätts i fokus. Den största delen teorier kring processen att införa ett nytt system är starkt knutna till privata företag. Det är därför intressant att undersöka om det går att applicera dessa teorier till ett offentligt bolag, för att på så sätt kunna utröna vilka skillnader som eventuellt kan finnas. Då UL är ett kommunalt bolag verkar de under andra förutsättningar än privata företag. De kommunala bolagen i Uppsala Kommun ska enligt ägarrollen (Uppsala Kommun, 2005) styras för att ”skapa maximal samhällsnytta till lägsta kostnad för kommuninvånarna”. Detta skiljer sig därmed från de privata företagen som drivs av vinstintresse. Med denna uppsats ämnar vi att utreda hur projekt drivs i kommunalt styre, och jämföra med projektteori för privata företag för att se på eventuella skillnader däremellan. Detta vill vi belysa genom att undersöka kommunalt införande av en SMS-tjänst.

3.1 Frågeställning

Frågeställningen som vi vill undersöka lyder:

Drivs projekt inom kommunala bolag med annorlunda fokus vid utvecklingen av en process jämfört med privata bolag?

4 Metod

Vi har intresserat oss för att undersöka processen kring införande av en tjänst i offentlig verksamhet. För att utreda ovan frågeställning har vi valt att belysa ett projekt inom det kommunala bolaget Upplands Lokaltrafik(UL). ULs projekt syftade till att införa en ny betalservicetjänst som tillhandahålls via SMS. SMS-projektet inom UL är en exemplifiering av ett projekt inom den offentliga sektorn och fungerar i denna uppsats som avgränsning, denna avgränsning medverkar även till en fördjupad bild av arbetsprocessen genom fokusering på enbart ett projekt. Vi har valt att undersöka hur SMS-biljettsprojektet har gått till från idé till verklighet och hur de olika aktörerna har samverkat och inverkat på projektet samt hur möjlig effektivisering och förbättring kan se ut. Nedan beskrivs studiens tillvägagångssätt.

För att få djupare insikt och förståelse för hur en ny process införts i kommunal regi valde vi att göra en kvalitativ studie och genomföra intervjuer med involverade aktörer i projektet. Man kan likna vår arbetsmetodik vid en fallstudie av projektet, där vi undersöker ett objekt ur

flertalet perspektiv. Användandet av fallstudie som metod passar väl in då studien syftar till att undersöka förändringsarbete samt beslutsprocesser (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Vi har haft för avsikt att få en så heltäckande bild som möjligt av hur projektet genomförts, och har därför sökt upp personer från de organisationer som varit delaktiga i SMS-biljettsprojektet. Intervjuer har genomförts dels under personliga möten och dels per telefon. Intervjumetodiken lämpar sig väl för vårt syfte att undersöka hur ett projekt har genomförts, då vi genom intervjuerna har kunnat fånga upp de olika intressena bland aktörerna, samt eventuella intressekonflikter. Varje intervjutillfälle var ett timplångt möte som tog plats i respektive representants lokaler i Uppsala. För att få en första inblick i SMS-projektet intervjuade vi de som varit ansvariga för SMS-biljettsprojektet på UL; Nikodemus Kyhlén och Christina Nordlund. Inom UL intervjuades även Ellen Åberg, kundcenteransvarig för Upplysningen, för att få insikt i hur ULs kundservice fungerar. Vidare hölls intervjuer med Per Odelmalm, tjänsteman på Uppsala kommuns Gatu- och trafikkontor, samt med Anders Westerlind, ordförande i Gatu- och trafiknämnden för folkpartiets räkning. Det nuvarande fackliga ombudet tillika skyddsombudet för Gamla Uppsala Buss Kim Jonsson har intervjuats för att få klarhet i busschaufförernas samt dess skyddsombuds roll inom projektet. För att ta del av teleoperatörernas perspektiv har Marc Rappe, Product Manager på telekomföretaget 3, intervjuats. Uppföljande frågor besvarades sedan av intervjupersonerna per e-post samt uppföljande intervjuer. Bakgrundsinformation kring projektet samt beslutsdokument har vi delgivit från projektansvariga samt från offentliga dokument. Kompletterande information har vi uppsökt på de olika bolagens hemsidor. För att kunna fokusera på samtalen med våra intervjurespondenter spelades majoriteten av de intervjuer vi utförde in med en mp-3spelare. Det inspelade materialet från respektive intervjutillfälle kunde därmed sedan återges så korrekt som möjligt. Denna metod ökar trovärdigheten för vår empiri. Vid intervjuerna har vi undvikit att använda termer som ingår i vår teori för att låta respondenterna tala så fritt som möjligt utan att leda deras tankar. Däremot är vi medvetna om att det trots det finns en risk att utformningen av intervjufrågor har påverkat de svar vi fått.

4.1 Källdiskussion

Då projektet avslutades i juni 2007 och vår studie har utförts under hösten 2008, har respondenter medgivit att de inte har projektet tydligt i minnet, varför denna tidsmässiga distans kan ligga till grund för ett visst mått av osäkerhet vad gäller fastställande av detaljer vid informationsinsamling med hjälp av intervjuer. Detta problem har avhjälpats i och med att vi intervjuat majoriteten engagerade i projektet, och därmed ökat trovärdigheten samt tagit del

av tryckta källor kring projektet, och vår insamlade empiri kan således anses avspegla projektets verkliga gång. Då vi valt att undersöka ett kommunalt bolags projektverksamhet har vi undkommit eventuella svårigheter med informationsinsamling genom att de står under Offentlighetsprincipen. Vidare påverkas kommunala bolag tydligt av politiska beslut, vilket diskuteras i analysen. I kommunikationen med det privata företaget Plusdial, har de klassificerat delar av sina uppgifter som konfidentiell information, och vi har därmed inte kunnat ta del av samtlig information av SMS-biljettsprojektet från Plusdials sida. Då detta projekt anses vara ett relativt litet projekt i ULs ögon (Kyhlén & Nordlund, 2008) har projektgruppen ej behövt använda sig av sedvanliga projektinstrument, utan tagit stor inspiration från den anlitate entreprenören, Plusdial. Detta medför att en generalisering av detta projekt på större UL-drivna projekt inte är möjlig.

5 Teori

I vår studie ämnar vi likna arbetet inom projektet med en process, och använder således uttrycken parallellt genom studien. Denna process beskrivs utifrån ett perspektiv där processens helhet samt kundbegreppets vida innebörd ingår i ett led att förbättra processens utveckling. Detta perspektiv benämns i vetenskaplig teori som ett *processorienterat perspektiv*.

Vi använder oss huvudsakligen av Demings teori kring processorientering, då vi genom denna kan tydliggöra elementen i utvecklingen av en process. Inom processorienteringsområdet ingår även teorier kring radikala förändringar av företagsprocesser samt värdeökning genom undersökning av kedjeaktiviteter inom en process men då dessa teorier främst ser till organisationens helhet väljer vi istället teori anpassad för enskilda projekt. Fördelen med Demings teori, är att den vidareutvecklade modell som frångår Demings optimala cykel och istället ser till hur privata företag normalt agerar inom processorientering. Demings Plan-Do-Study-Act-cykel, har de ingående stegen planering(plan), genomförande (do), utvärdering(study) och återkoppling (act). Relationen mellan de ingående delarna uppskattas utifrån hur de prioriteras tids- och resursmässigt. Denna modell presenteras mer ingående i senare stycke. Vi ämnar således bruka Demings cykel för att påvisa hur offentliga bolagsprocesser kan analyseras samt jämföra detta med teorier för privata företagsprocesser för att utröna eventuella skillnader. Utöver Demings cykel använder vi även processorienteringsteori specifikt utformad för statlig verksamhet som utarbetats av Stiegendal & Johansson, för att undersöka de problem som generellt uppkommer vid offentlig

processororienterad implementering. För att beskriva processororientering och processer på ett allmänt sätt har vi använt teori från Rentzhog samt Davenport. I teoristycket ämnar vi först belysa innebörden av en process för att sedan beskriva processororientering och processförbättring, och slutligen gå in på djupet och utforska vår huvudsakliga processororienteringsmodell genom Demings cykel.

5.1 Processororientering

För att undersöka arbetsgången i ett projekt, har vi valt att se projektet ur ett processororienterat perspektiv. I detta stycke presenteras definitionen av processen samt de ingående elementen i processororientering: kundbegreppet, processdimensioner, processens förmåga, och slutligen förbättringsprocessen.

Med process avser vi den kedja av aktiviteter som ger mervärde för kunden. Enligt Davenport (1994) har processen tydliga delar med en början och ett slut där de ingående ”inputen” och ”outputen” är identifierade, och värdet ökas mellan input och output. Därmed kan processen liknas vid en struktur som visar hur arbetet går till. Begreppet process kan tillskrivas både större aktivitetskedjor och mindre processer. Gemensamt för de båda är den iterativa karaktären som genererar förbättring. (Davenport, 1994)

Processens utförande kan mätas i de olika dimensionerna; kostnad, tidsåtgång, kvalitet, och kundbelåtenhet(Davenport, 1994). Denna identifiering och mätning av dimensionerna leder till att man lättare kan effektivisera processen. Eftersom processen definieras som en aktivitetskedja som skapar värdeökning för kunden, har det processororienterade perspektivet kunden i fokus. Enligt Deming (Neave, 1990) definieras kunden i ett vidare begrepp där kunder är alla de som påverkas av processen. Processer finns till för att skapa värde för en eller flera kunder. Delprocesserna bildar en kedja av interna kund- och leverantörsrelationer som leder till de externa kunderna. Därmed är det viktigt att se till även de interna kundernas behov, då krav på kundtillfredsställelse inte enbart efterfrågas av slutkunden. Vidare krävs dynamisk samverkan med kunden för att sätta sig in i kundens verkliga behov.(Rentzhog, 1998) Syftet med kundbegreppet är att ha kunden och andra intressenter som har krav på processen i centrum, för att bygga upp processen utifrån dessa. Det kundorienterade synsättet innebär således processutveckling och planering med utgångspunkt i kunden. I den statliga verksamheten kan begreppet kund kännas främmande, enligt Stigendal och Johansson (2003) och där är definitionen av kunden av extra vikt. Stigendal och Johansson benämner kunder

som de som verksamheten är till för, och kan därmed spänna över allt från medborgare, skattebetalare, till organisationens medarbetare och anställda som är mottagare till statliga processer. Eftersom regeringen är arbetsgivare är den en viktig intressant och myndigheterna ska tillgodose krav från medborgare inom ramen för de resurser och krav som regeringen ställer. Själva processen delar Stigendal och Johansson in i delprocesser, aktiviteter och delmoment. Alla ingående delar är hierarkiskt underordnade varandra, och följer varandra i logisk ordning. Processorienteringen innebär att man identifierar verksamhetens processer, analyserar och förbättrar dessa processer, fastställer processernas ansvar samt skapar relativa mätsystem för att kunna förbättra verksamheten kontinuerligt. Rentzhog (1998) påpekar att det är viktigt att tydliggöra vem som har ansvar för respektive delprocess för att underlätta överlämningar mellan organisationer och individer. På det sättet bevaras processspecifik information inom processen, vid en eventuell överlämning.

Då man kartlägger och identifierar processerna skapar man en förståelse för vad som ligger till grund för kundvärdet. Mått på processens förmåga indelas av Rentzhog i fyra kriterier: ändamålsenlighet, effektivitet, anpassningsbarhet samt flexibilitet. Ändamålsenlighet förklarar förmågan att uppfylla syftet med processen eller mer specifikt: kundtillfredsställelsen. Effektivitet är ett mått på hur arbetet sköts resurssnålt och felfritt. Anpassningsbarhet kopplas till processens förändringsanpassning, främst i förhållande till kundbehov, affärsmöjligheter och strategier. Flexibilitet kopplas samman med anpassningsbarhet och relateras till processens förmåga att hantera speciella behov och situationer som specifika kundbehov. (Rentzhog, 1998)

För att få en djupare bild av delprocessernas samröre sker en analys, som även ligger till grund för förbättring, delger Stigendal och Johansson (2003). Processernas ägare fastställs efter kartläggning och analys av processerna. Processorienteringsgraden hos en verksamhet kan variera. Vid en låg processansats används processsynsättet medan en total grad av processorientering medför en etablerad processbaserad organisation. Däremellan finns en relativt stor grad av processorientering med en etablerad struktur för processledning. (Stigendal & Johansson, 2003)

Rentzhog menar att vid kartläggningen av en process är det möjligt att använda olika processperspektiv; en process kan identifieras ur flera olika perspektiv. Förbättringsprocessen är exempel på ett perspektiv som undersöker en process från insamlandet av data till

förbättringsprocessen är slutförd. Det är viktigt att det även finns en förståelse för förbättringsmekanismer inom processen, denna infallsvinkel skulle motsvara processarbete utifrån förbättringsperspektivet. För att systematiskt kartlägga en process förbättringsarbete kan en indelning i förebyggande respektive avhjälpande aktiviteter göras. Avhjälpande aktiviteter baseras alltid på ett problem. Förbättringsarbetet bygger då på att identifiera problem, analysera dem för att hitta bakomliggande orsaker samt ta fram lämpliga lösningar för att komma tillrätta med orsakerna. Förebyggande aktiviteter innebär ett aktivt och kontinuerligt sökande efter förbättring innan problemen uppstår. I arbetet med processperspektivet för förbättringar, identifieras styrkor och svagheter i processen. (Rentzhog, 1998) Viktigt är dock att det översiktliga perspektivet bibehålls trots att processperspektivet fokuserar på delar av den fullständiga kärnprocessen. Ett förbättringsarbete som visar på styrkor och svagheter inom en process tenderar att förskjuta övergripande fokus till fokus på detaljnivå. En sådan utgångspunkt förbiser vikten av att knyta samman delprocesser till ett övergripande syfte. Istället är det viktigt att processen bryts ned i logiskt relaterade flöden. För detta finns olika modeller och metoder, gemensamt följer flödet från kund till leverantör.

5.1.1 Demings cykel

För att belysa processen använder vi oss av ett processorienterat perspektiv, där huvudfokus ligger vid Demings Cykel (Deming, 1994). Denna iterativa cykel innefattar planering(plan), genomförande (do), utvärdering(study) och återkoppling (act), och betonar den kontinuerliga effektiviseringen genom återkopplingen. Planeringssteget syftar till att utforma ett test eller en förändring för att uppnå förbättring. I genomförandestadiet framhäver Deming det småskaliga utförandet framför det storskaliga, då förändringen ska kunna vara stor nog att ge värdefull information men inte större än nödvändigt om något skulle gå fel. Genom utvärderingsfasen kan företaget studera resultatet för att sedan återkoppla det i nästa steg, där företaget agerar utifrån vad man lärt sig i utvärderingssteget. Därmed sker anpassningar under processens gång, istället för efter att processen är helt implementerad. Detta medför mindre kostnader för företaget, då större justeringar efter den kompletta implementeringen kan bli kostsamma att genomföra. Demings begrepp har fokus på processen under arbetets gång snarare än funktionella frågeställningar som ”vem som gör vad” i processen. (Neave, 1990)

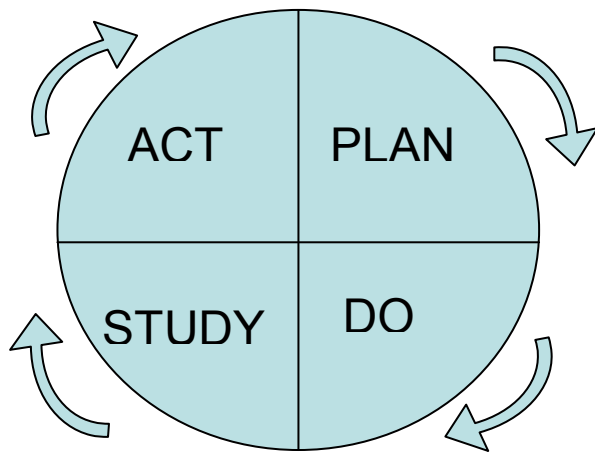


Fig. 1. Optimal teoretisk bild av Demings cykel.

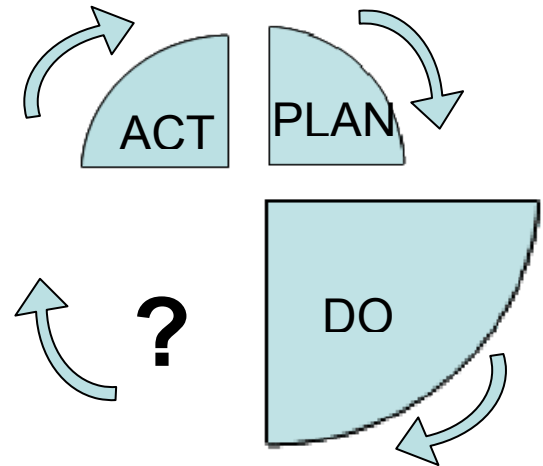


Fig. 2. Det vanliga händelseförloppet för privata vinstdrivna företag

Användandet av ett processororienterat synsätt har enligt Davenport (1994) främst tillämpats inom privata företag, men har nu ökat i popularitet även hos statliga bolag, som möter samma behov av att effektivisera likt privata företag. I privata vinstdrivande företag är effektivisering traditionellt sett central i en organisations handlingsplan. Enligt Deming (Neave, 1990), leder detta dock till att implementeringen av nya processer vanligen avviker från Demings rekommenderade arbetsmetod där planering, genomförande, utvärdering och återkoppling utgör fyra lika stora delar av processen. (se figur 1). Istället för att lägga samma tyngd vid samtliga fyra hörnstenar, läggs huvudfokus vid genomförande (se figur 2), medan utvärderingen uteblir och planerings- och återkopplingsfaserna är små. Ett samhälle med en resultatdriven inriktning tenderar att fokusera på genomförande då denna del likställs med produktivitet. De övriga delarna, speciellt återkopplingen, anses vara icke-vinstdrivande verksamhet och därmed icke-produktiv. (Neave, 1990)

6 Empiri

Vi kommer i empiriavsnittet att beskriva hur arbetet med att införa SMS-tjänsten har gått till utifrån de inblandade aktörernas perspektiv. Med utgångspunkt ur SMS-projektet i regi av det kommunala bolaget UL presenteras nedan de involverades roll och påverkan på processen för att utreda hur prioriteringsordningen sett ut inom projektet. För UL som kommunalt bolag ingår i arbetsprocessen för projektet; Uppsala kommuns Gatu- och trafiknämnd med ansvar för beslut, Gatu- och trafikkontoret med uppgift att verkställa beslut i samarbete med UL samt Gamla Uppsala Buss vilkas tjänster man köper in på entreprenad via det juridiska ombudet Uppsalabuss. Specifikt för projektet antogs entreprenören Plusdial, där Plusdial tillhandahöll den tekniska lösningen. Även en relation till teleoperatörerna upptogs för att diskutera

prisbilden för användandet av deras telenät. Vi kommer att beskriva de inblandade aktörernas funktion i projektet samt dess relation till andra aktörer.

Bakgrunden till projektet med införandet av SMS-biljetten utgjordes av Arbetsmiljöverkets krav på att åtgärder vidtas från kollektivtrafikens sida för att minska de risker som följer kontanthantering. Arbetsmiljöverkets krav kom efter ökat antal rånförsök mot bussar inom kollektivtrafiken i Uppsala, där förarnas fackförbund inverkade med hjälp av Arbetsmiljöverket för att förändra situationen. Upplands Lokaltrafik valde att hantera kravbilden genom att införa SMS-biljetter för att därmed minska kontanthantering ombord stadsbussarna.

För att klargöra arbetsgången följer nedan aktivitetskedjan för införandet av SMS-tjänsten i kronologisk ordning.

1. Identifiering av behov. Oktober 2006
2. Leverantörsundersökning –vilka möjliga alternativ finns. Vinter 2006/2007
3. Projektplanering – UL. vår 2007
4. Beslut om införande taget av Gatu- och trafiknämnden. April 2007
5. Inköp av tjänst – Plusdial. Vår 2007
6. Antar Plusdials pilotprojekt. Vår 2007
7. Implementering påbörjas. Juni 2007
8. Avveckling av projektet samt överlämning till linjeorganisationen: slutet av Juni 2007
9. (Ny upphandling. Vinter 2008/2009)

Tabell 1. Aktivitetskedja

6.1 Upplands Lokaltrafik

Upplands Lokaltrafik (UL) är ett bolag där länets kommuner (Uppsala, Knivsta, Heby, Håbo, Östhammar, Tierp och Älvkarleby) äger 50%, resterande del ägs av Uppsala läns landsting. Ägandet kan liknas vid ett aktieägaravtal för att tydliggöra ägarförhållandena och hur det ska styras. Bolaget har till uppgift att upphandla trafik tjänster av trafikentreprenörer, samordna tidtabeller och priser samt informera och marknadsföra lokaltrafiken. UL är trafik huvudman i Uppsala län, vilket innebär att de ansvarar för kollektivtrafikens utförande i länet. (UL, 2008) UL arbetar inom tre områden: Uppsala stad, Uppsala län samt Upptågen. Inom Uppsala stad ansvarar Uppsala Kommun för Stadstrafiken genom entreprenören Gamla Uppsala Buss. UL har som bolag både nationella och regionala mål att uppnå vad gäller hållbar regional utveckling, ökat kollektivt resande samt förbättrad tillgänglighet (Börjesson, 2005). Dessa mål

sammanfaller med kommunens krav om att maximera samhällsnyttan (Uppsala Kommun, 2005). UL bör även arbeta med uppföljning av verksamheten i enlighet med de utsatta målen, och indikatorer för tolkning av hur målen efterföljs finns att tillgå i styrande riktlinjer (Börjesson, 2005).

Inom UL finns flera aktörer som påverkar beslutsprocessen i SMS-projektet och dess arbetsgång.

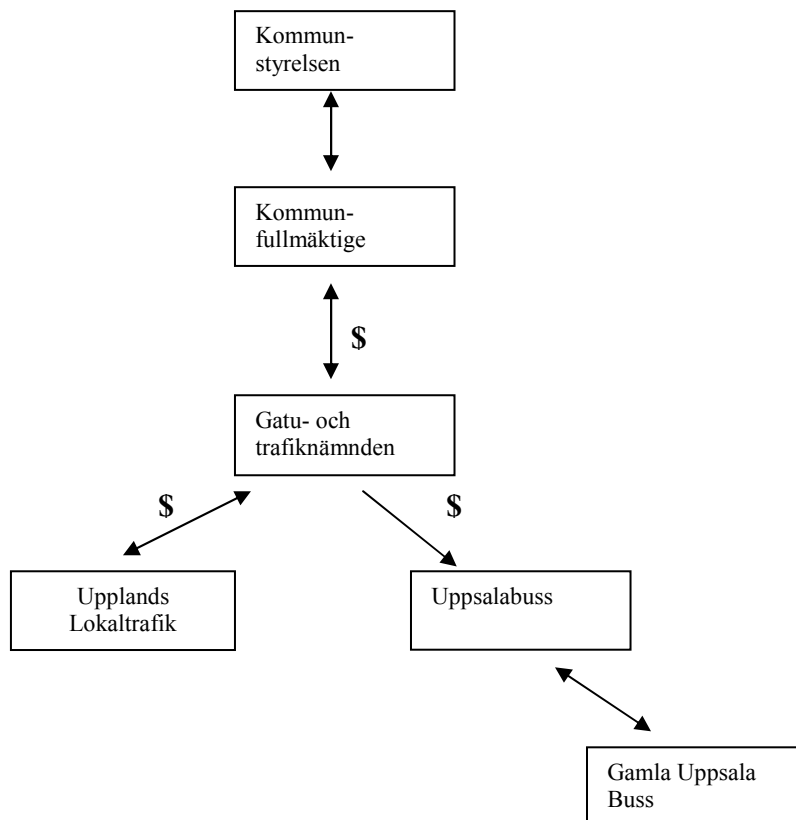


Fig.3 Beslutsorganisation.
(Westerlind, 2008)

Ovan bild är en förenklad modell över beslutsgången och pengaflödet inom Uppsala Kommun och dess kollektivtrafiksaktörer. Uppsala kommun är delägare i UL och har helt hand om avdelningen för stadstrafik inom UL. Besluten inom UL fattas av UL:s styrelse som har en mandatperiod på fyra år och nomineras av Regionförbundet i Uppsala län. Uppsalabuss är ett kommunägt bolag med uppgift att bedriva stadstrafiken i Uppsala. Bolaget fungerar som en juridisk person som fördelar pengar vidare från kommunen till entreprenören Gamla Uppsala Buss. Gatu- och trafiknämnden fungerar som ett bestämmande organ där beslut om taxor, tidtabeller och liknande tas. Besluten fungerar som riktlinjer vilka UL ska följa och sätta i verk. Gatu- och trafiknämnden har tjänstemän anställda vid Gatu- och trafikkontoret som arbetar heltid med kollektivtrafiksfrågor. Kommunikation mellan aktörerna i nätverket sker på regelbunden basis, speciellt mellan tjänstemannasidan och UL och Uppsalabuss. En gång i

månaden hålls dessutom presidie möten inom nämnden där ordförande och vice ordförande träffas för att diskutera ekonomiska frågor. (Westerlind, 2008)

6.1.1 Betalsystem och taxor

Våren 2007 beslutade Uppsala Kommuns Gatu- och trafiknämnd att anta Upplands Lokaltrafik (UL) förslag om att införa SMS-biljett som betalsystem på kollektivtrafiken för en enkelresa. Utöver förslaget om SMS-biljetter, bestämdes även att införa betalautomater, likt parkeringsautomater, för betalning av färdtaxa. Förslaget baseras på en önskan om minskad kontanthantering ombord bussar. Samtidigt som detta förslag röstades igenom bestämdes även att taxan för biljettköp ombord bussar skulle höjas, som ett incitament för resenärer att använda sig av förköpsbiljetter i form av SMS-biljetter alternativt av biljetter från biljettautomater. (Kyhén & Nordlund, 2008)

	Vuxen(V)	Barn(B) 7-16år	Ursprungligt pris
SMS-/automatbiljett	20:-	10:-	-
Biljett ombord	30:-	15:-	20:- (V), 10:- (B)

Tabell 2. Taxa stadsbussar enkel resa.(Gatu- och trafiknämnden, 2008)

SMS-biljetten fungerar som en elektronisk biljett inom Stadstrafiken i Uppsala. Betalning för en enkelresa görs genom att skicka ett SMS-meddelande där kunden specificerar om resan gäller en vuxen eller barn/ungdom. Inom ett par sekunder erhåller kunden i retur ett SMS som fungerar som biljett. Vid påstigning uppvisas detta SMS för busschauffören som kontrollerar dess giltighet. Betalning för en beställd SMS-biljett görs via kontantkort eller via mobilräkning. (Upplands Lokaltrafik, 2008)

6.1.2 Projektet och projektmetoder

Bakgrunden till projektet med införandet av SMS-biljetten utgjordes av Arbetsmiljöverkets krav på att åtgärder bör vidtas från kollektivtrafikens sida för att minska de risker som följer kontanthantering. Arbetsmiljöverket satte ett vite på 1 000 000 kr för överträdelse av det till 1 juli 2009 föreslagna kontantstoppet(Arbetsmiljöverket, 2008). Enligt Sture Johansson, informationsansvarig på UL, finns kapacitet att införa helt kontantlösa bussar till 2011, men det blir dock svårt att införa det redan 2009. Införandet av SMS-biljetter 2007 medförde dock ej att helt ta bort alternativet att betala med kontanter. SMS-biljettsprojektet utfördes av UL, och man samarbetade med berörda aktörer inom ägarstrukturen som UL förhåller sig till som kommunalt bolag. Detta gäller främst samarbeten med Uppsalabuss och Gamla Uppsala Buss

samt Plusdial. Enligt Kyhlén och Nordlund (2008) infördes SMS-biljetten som ett pilotprojekt för att snabbt komma igång och det fanns praktiskt taget endast ett företag som kunde erbjuda tjänsten. Istället för att lägga ner tid och arbete på att förbereda en upphandling, satsade man på att arbeta med ett system som man hade förtroende för och som använts av flertalet andra kommuner och fungerat bra.

I arbeten med projekt använder sig UL vanligen av Tieto Enators PPS modell för projektstyrning. PPS, Praktisk Projekt Styrning, är en välförankrad styrmodell utformad av Tieto Enator. Projektmetoden arbetar utifrån tre faser där ett genomgående tema är fokus på beslutsprocessen. Hela projektet innehåller åtta beslutspunkter, där projektets styrgrupp vid varje punkt bedömer hur projektet ska utvecklas varpå beslut tas om eventuellt fortsatt arbete, återremittering alternativt avbrytande av projektet. (Norman, 2008) Nordlund (2008:2) menar att SMS-biljettprojektet ansågs vara ett litet projekt, då tiden från planering till genomförande var liten eftersom ett utarbetat koncept redan fanns. Utvärderingen i förstudien behövde därmed inte vara lika omfattande. Planeringsmässigt underlättades även arbetet av att man i stor utsträckning kunde anpassa projektet efter genomförda projekt inom kollektivtrafiken i Örebro och Västmanland (Nordlund, 2008). Örebro var 2006 den första kollektivtrafikaktören att införa SMS-biljett i Sverige (Länstrafiken Örebro, 2008). Samarbetet med Mälardalens länstrafik, där dessa områden ingår, innefattade även gemensamma prisdiskussioner med teleoperatörerna. Det anpassade arbetet innebar att det inte fanns samma behov att följa PPS-modellen lika utförligt. Trots det, skrevs ändå en projektdefinition innehållande en planering och tydliggörande av ansvarsroller inom projektet. Enligt Kyhlén och Nordlund valde man därför att arbeta utefter Plusdials arbetsmetoder i projektet, då Plusdial ansågs ha väldefinierade och väl utarbetade metoder.

6.1.2.1 Projektutformning

I detta stycke behandlas nedan projektets design och organisation samt vilka mål som satts upp och hur de efterlevts. Projektet var, enligt Projektdefinitionen (2007), tänkt att genomföras i två faser; en förstudie och själva införandet. I förstudien skulle fakta samlas in och även ett antal möten skulle hållas för att utforma implementeringen av SMS-tjänsten. Under införandet behövde man utbilda den personal som berördes, marknadsföra SMS-tjänsten samt införa den faktiska tekniken. UL marknadsförde SMS-biljetten genom information till resenärer samt genom ett event på Stora Torget i Uppsala i samband med invigningen (Nordlund, 2008). Förstudien skulle utföras av Plusdial. Inom projektet skedde

utbildning av ULs personal, medan förare utbildades av entreprenören. Effektmålen med införandet av SMS-biljetten var att försäljningen av SMS-biljetter skulle nå 20% av antalet sålda enkelbiljetter, samt att intäkten per SMS-biljett i genomsnitt ej skulle vara lägre än intäkten för värdekort/rabattkort/20-resorskort. Dessutom skulle SMS-biljetterna möjliggöras för stadstrafiken i Uppsala samt utvalda transporter med Regiontrafiken. Tidsramen för införandet av SMS-biljetter var att se till att genomföra implementeringen senast den 2007-04-20 i Uppsala Stadstrafik, och senast 2007-07-17 för Upptåget samt vissa transporter inom Upplands Regiontrafik. Dock kunde tidsplanen och kostnaden komma att förändras allteftersom projektet fortskred då projektet till karaktären var resultatstyrkt, och därmed skulle nå de satta effektmålen. En mycket viktig förutsättning enligt projektdefinitionen för projektet var beslutsfattningen angående prissättning, där både UL och Uppsala Kommun var aktiva. (Projektdefinition, 2007)

Uppföljning av pilotlösningen, samt upphandling och införande av den permanenta lösningen för SMS-biljetter inkluderades inte i detta projekt, utan behandlas i senare projekt. Ytterligare begränsningar av projektet var exkludering av integrering med framtida eller nuvarande biljettsystem samt integrering av stödsystem. (Projektdefinition, 2007) Projektets kvalitetssäkring skulle ske kontinuerligt med hjälp av PPS-metodiken genom införande av leveranstester. Särskild vikt skulle läggas vid dokumentgranskning och riskanalys i och med förstudien. (Projektdefinition, 2007)

Projektorganisationen bestod enligt projektdefinitionen av projektägare Nikodemus Kyhlén, som även ingick i styrgruppen tillsammans med Mikael Fritzing och Per Odelmalm. Som projektledare anlätades Christina Nordlund, som är anställd inom UL som projektledare. Projektägare Kyhlén arbetar som försäljningschef på UL och Fritzing är driftchef inom UL. Projektledningens uppgift var att samordna projektägarens insatser. Eventuella önskemål om ändringar klassificeras av Projektledningen, och hanteras av densamma om det ligger inom ramen för projektet. Styrgruppen behandlar önskemål som påverkar projektets ramar, det vill säga tidsplaner, budget eller resultat. För kravdialogen används Plusdials metod med arbetsmöten. Projektet hade enligt projektdefinitionen för avsikt att leverera en förstudierapport som skulle godkännas av styrgruppen samt en pilotlösning för Stadstrafiken respektive Upptåget, vilka skulle överlämnas till linjeorganisationen. (Projektdefinition, 2007)

Projektmålets tidsramar kunde dock inte efterlevas, vilket medförde att införandet av SMS-biljetten fördröjdes. Enligt Delslutrapporten (2007) från Nordlund orsakades förseningen framför allt av beslut om prisförändringar från Gatu- och trafiknämnden, som inverkade på SMS priset. Delmålet att införa SMS-tjänsten även för Upptåget och särskilda sträckor hos Regiontrafiken blev skjutet på framtiden, och planerades vid författandet av Delslutsrapporten, vara klart hösten 2007 istället för det tidigare beslutade datumet i juni 2007. Dock har denna betaltjänst ej ännu införts för dessa sträckor. Grunderna till beslutet om senareläggning var mycket hög arbetsbelastning inom organisationen samt tidsbrist till följd av det förra.

6.1.3 Uppföljningsarbete

I planeringen av SMS-projektet fördes bussförarnas talan genom en representant från Gamla Uppsala Buss. Bussförarna på stadsbussarna var, enligt Kyhlén och Nordlund på UL (2008), positivt inställda till införandet av SMS-biljetten, innan implementeringen genomförts. Efter införandet av SMS-tjänsten ansåg förarna att det uppstod problem med att avläsa SMS-biljetten på resenärernas displayer. Olika mobiltelefonmodeller med sina respektive utförande och storlek av bildskärm, medförde skilda sätt att kontrollera SMS-biljetten. I den kommande offentliga upphandlingen av SMS-tjänsten vill UL därför gärna se en grafisk biljettlösning som är lättare att avläsa för förarna. På UL undersöker man kontinuerligt statistiken för kollektivtrafikresor för att se trender och resultat av tillämpade förändringar. (Odelmalm, 2008)

Då provisionssatserna till teleoperatörerna enligt Kyhlén (2008) är höga i relation till de kontantbaserade enkelbiljetterna, är man från UL sista intresserad av att minska dessa satser. Kostnaden för att tillhandahålla SMS-tjänsten ligger på 15% av biljettintäkten och är således ett dyrare sätt att ta betalt då kostnaden för normala enkelbiljetter ligger på ca 4%, enligt Kyhlén(2008). Förhandlingarna med teleoperatörerna sköts av en trepersonsdelegation från de Trafikhuvudmän som infört SMS-biljetten, och syftar till samma teleoperatörsavgifter för alla trafik huvudmän, enligt Kyhlén (2008). Enligt Nordlund (2008) är teleoperatörerna en viktig förutsättning för att kunna erbjuda SMS-betaltjänsten, därför hålls kontinuerlig kommunikation med dessa.

På UL hanteras information från resenärer av ULs kundtjänst, Upplysningen, som använder sig av kundärendehanteringsprogrammet Boomerang enligt Nordlund (2008:2). Ärenden som

inkommer till Upplysningen kategoriseras i programmet och kan därmed enkelt följas upp. Från början var Upplysningens uppgift vad gäller SMS-biljetten att fungera som en stödfunktion för både resenärer, kontrollanter samt trafikledare vid frågor kring den nya betaltjänsten, enligt Åberg (2008) kundcenteransvarig på Upplysningen. De frågor förare hade rörande giltigheten på biljetterna var också tänkt att gå via Upplysningen, men skiftade i praktiken till trafikledarnas egen supportfunktion. Från Upplysningens sida hade man förväntat sig att andelen ärenden kring SMS-biljetten skulle vara stor och uppta en stor del av resurserna på Upplysningen. Så har ej varit fallet då det visat sig varit få problem och störningar med biljettsystemet enligt Åberg (2008). I början av SMS-biljettsanvändningen var Upplysningen ej på det klara med hur man skulle hantera teleoperatörsproblem med störningar på nätet, och var då i kontakt med ansvariga för SMS-biljettsprojektet på UL. Ärenden tas emot i form av telefonsamtal, e-post samt brev, och skickas vidare till berörda parter för att sedan återkopplas genom ett svar till kunden. Alla ärenden registreras i kundhanteringsprogrammet Boomerang, och skickas därigenom vidare till den som är bäst lämpad att svara på frågan/kritiken genom e-post. Åberg (2008) menar att Upplysningen mottagit ett 60tal ärenden rörande SMS-biljetten, exklusive de ärenden av enklare karaktär (exempelvis vilket nummer som ska användas för SMS-biljetten). Ärendehantering kan gå till så att en resenär exempelvis skickar in kritik kring att en förare varit otrevlig i samband med SMS-biljetthantering. Upplysningen kontaktar därefter förarens chef vid Gamla Uppsala Buss och skickar slutligen respons till kunden om hur de gått vidare med ärendet. Mängden ärenden var högre i början av SMS-biljettlanseringen men har nu minskat, enligt Åberg (2008). Till en början uppstod problem med oklarheter kring tidpunkten av köpet av SMS-biljetten, där bussförare påpekade att de fått information om att biljetten skulle vara köpt innan påstigning på bussen. De sena köpen av biljetter ledde till förseningar då bussar inte kom iväg i tid, samt att resenärer blivit nekade bussresa på grund av att dessa biljetter ansetts som ogiltiga. Upplysningen arbetade då fram tydligare information på tidtabeller och informationsblad, vilket ledde till att dessa problem minskade (Åberg, 2008).

6.2 Plusdial

För tekniken till SMS-tjänsten anlät UL det finska företaget Oy Plusdial AB för deras välbeprövade koncept. UL höll informella samtal med andra kollektivtrafiksoperatörer i Sverige vilka tidigare anlät Plusdial, för att få veta mer om hur de gått tillväga med implementeringen av tjänsten, detta gäller främst Västtrafik med kollektivtrafik i Västra Götaland. Med gott förtroende påbörjade UL samtal med Plusdial våren 2007. (Kyhlen &

Nordlund, 2008) Plusdial är således ULs leverantör av SMS-biljetter. Sedan 2001 erbjuder Plusdial mobiltelefon tjänster anpassad för kollektivtrafik, ett segment inom vilket de ämnar bli världsledande på marknaden. Det utarbetade konceptet för denna tjänst utvecklades i samarbete med Helsingfors kollektivtrafik år 2000, och innehåller idag även en modell som beskriver förfarandet av implementeringen. Plusdials arbetsmodell nedan är uppdelad i tre faser. (Plusdial, 2008)

6.2.1 Förstudiefas och handlingsplan

Denna första fas ska utreda vilka regionspecifika anpassningar beställaren vill göra med systemet. De skräddarsydda justeringarna består vanligen av 20% av systemets totala utformning. Resterande 80% är en befintlig fast lösning, vilken inköpare av SMS-tjänsten ej kan påverka. Vidare skrivs i denna fas en handlingsplan innehållande tidschema för implementeringen, riskanalys, kostnadsförslag och beräkningar. Utifrån detta material som läggs fram till beställaren, kan kunden bestämma om ett pilotprojekt ska sättas i handling. Om så är fallet, fortskrider förberedelserna med att Plusdial sätter sig in i problematiken på plats och intervjuer görs med inblandande för att skapa bättre förståelse för kollektivtrafiken. Parallellt håller Plusdial i förhandlingar med berörda teleoperatörer. (Plusdial,2008)

6.2.2 Pilotfas

Utifrån riktlinjerna i handlingsplanen om utformningen av SMS-biljetter, påbörjas så pilotprojektet. Plusdial rekommenderar att pilotfasen sträcker sig över en 6-12 månaders period för att ge tid för ordentlig prövning samt utvärdering av systemet. Under hela denna process erbjuder Plusdial kunden support inom en mängd områden, bland annat utbildning av berörd personal, införande och underhåll av det tekniska systemet samt marknadsföring och PR. Implementeringen av biljettsystemet planeras och utförs därefter av en projektgrupp, styrd av och huvudsakligen sammansatt av representanter från Plusdial. Kunden ombeds tillsätta en projektledare med ansvar för kontakten med Plusdial och ta hand om organisatoriska frågor. I övrigt krävs ingen extra personal involverad i implementeringen, från kundens håll. (Plusdial, 2008)

6.2.3 Produktionsfas

Efter och under pilotfasen bestämmer sig kunden om de vill gå vidare med projektet och påbörja en implementering. Tid för produktion bestäms i samråd med beställaren av tjänsten. Under denna fas bistår Plusdial med support och underhåll. (Plusdial, 2008)

6.2.4 Plusdial och UL

Då Plusdials utarbetade metod för implementering var så omfattande krävdes inte ULs involvering för mer än att stå till tjänst vid praktiska frågor. Det bidrog även till att projektet inom UL betraktades som litet och att de inte behövde använda PPS i samma utsträckning. (Kyhlén & Nordlund, 2008) Under förstudien hade Plusdial en representant på plats i Uppsala som utförde intervjuer med de parter inom UL som skulle kunna komma att bli involverade i projektet. Samtalen utfördes med nyckelpersoner från ULs enheter inom kontrollverksamhet, redovisning, marknadsföring, trafikplanering samt försäljning. (Nordlund, 2008)

UL hade fått tips om att det var viktigast att fokusera utbildningen kring SMS-tjänsten till trafikledningen med ansvar för back-office support, alltså det stöd som erbjuds från trafikledningen. Trafikledningen fick således ta del av en fyra timmars utbildning under ledning av en representant från Plusdial. Det bestämdes även att entreprenörernas förare skulle utbildas genom ett informationsblad utskickat av UL. (Nordlund, 2008) Plusdial förmedlade kontaktpersoner till de berörda telebolagen, däremot var de enligt Nordlund (2008:2) inte närvarande vid själva förhandlingarna.

6.3 Gatu- och trafiknämnden

Enligt sittande ordförande i Gatu- trafiknämnden, Anders Westerlind (2008) sattes taxan för SMS-biljetten i samband med en förändring av taxan på stadstrafiken. Syftet bakom prissättningen av stadstrafikstaxan var att motivera inköp av kontantlösa biljetter, så som SMS-biljetten, värdekort och periodkort.

Kollektivtrafiken påverkas tydligt av politiska beslut tagna i fullmäktige och Gatu- och trafiknämnden. Westerlind (2008), menar att den sittande borgerliga alliansen förespråkar trafikutveckling över taxesänkningar. Tanken är det ska möjliggöra ett större utbud av kollektivtrafik. Under Gatu- och trafiknämndens sammanträden fördes diskussioner mellan de politiska partierna om taxan för SMS-tjänsten i förhållande till enkel biljett köpt ombord, samt åldersgränser för dessa. (Gatu-och trafiknämnden, 2007) Enligt Westerlind (2008), ordförande för kommunens Gatu- och trafiknämnd, är denna arbetsordning rörig och hindrar en utveckling av kollektivtrafiken på grund av ägarformen av UL och Uppsalabuss. Orsaken till att man inte kan ha SMS-biljetter inom Regiontrafiken är den komplicerade ägarstrukturen där en samordning av taxor är svår att genomföra (Westerlind, 2008).

6.4 Gatu- och trafikkontoret

Gatu- och trafikkontoret lyder under Gatu- och trafiknämnden som ett verkställande organ. Vid tiden för införandet av projektet representerades Uppsalabuss av dess dåvarande ekonomichef Per Odelmalm. Numer har Per Odelmalm en roll på Uppsala Kommun som kollektivtrafiksamordnare. Odelmalm menar att hans roll i projektet var som kravställare. Kollektivtrafiksamordnaren inom Gatu- och trafikkontoret agerar även som beställare av kollektivtrafiken. (Odelmalm, 2008).

Enligt Odelmalm fördes diskussioner med tre olika leverantörer med uppgift att föra in SMS-biljetten, men efter utvärderingar samt ett påbörjat samarbete som resulterade i ett avhopp av en av leverantörerna, valde man att arbeta med Plusdial, som redan hade haft ett gott samarbete med flertalet länstrafikoperatörer i Sverige. Plusdial var därmed den erfarenhetsmässigt mest etablerade producenten på marknaden. UL valde att införa SMS-biljetter som ett pilotprojekt. Denna ingång gjorde att UL som ett kommunägt företag slapp undan en offentlig upphandling och istället direkt kunde anlita Plusdial. (Odelmalm, 2008)

Enligt Lagen om offentlig upphandling behöver ett offentligt bolag inte göra en offentlig upphandling vid samarbete med företag om samarbetet innebär forsknings- och utvecklingstjänster (LOU (2007:1091)).

Den ursprungliga prisplanen föll på grund av delade åsikter om taxor för bussresorna. Taxeharmoniseringen, som Odelmalm (2008) kallar den, utarbetades för att få fler att förköpa sina biljetter. Höjningen av biljettpriset ombord bussar, var tänkt att fungera som ett incitament för resenärer att köpa biljett i förväg. Enligt Odelmalm (2008) var de ekonomiska diskussioner som fördes med teleoperatörerna kring deras provisionssatser en betydande orsak till senareläggning av projektets införande. Odelmalm ansåg att varken telefonbolagen eller banken var förberedda på att hantera denna typ av SMS-tjänst. Dessa aktörer hade inte tidigare handskats med den mängd små transaktioner och meddelanden från resenärerna till operatörerna och banken som nu krävdes. Samarbetet med Plusdial och UL fungerade enligt Odelmalm (2008) problemfritt. Däremot gick det inte att sammanfoga Plusdials färdiga SMS-tjänst med Regiontrafikens och Upptågets förutsättningar. Zonprissättningen var för komplex för att kunna integreras med Plusdials basutbud tekniskt sett. Utvidgningen av SMS-tjänsten till andra delar av kollektivtrafiken än enbart stadstrafiken sköts därför på framtiden. (Odelmalm, 2008)

Gatu- och trafikkontoret genomför månatliga utvärderingar av stadstrafiken i Uppsala, och kan därmed se mönster i hur resinköp går till. Detta medför att man kan åskådliggöra hur väl nya implementeringar mottagits, samt vilka effekter det ger. (Odelmalm, 2008) Det problematiska med att skapa ett kontantlöst betalningssystem är att servicen till kunden riskerar bli lidande, om det inte finns tillräckligt bra alternativ. Om kunden inte har möjlighet att köpa sin resa via SMS eller i biljettautomater med sitt betalkort, uppstår problem. För att undvika sådana problem behöver man dels införa olika betalalternativ samt marknadsföra och informera sina resenärer om dessa. (Odelmalm, 2008)

6.5 Gamla Uppsala Buss

Kim Jonsson arbetar som förare och skyddsombud på Gamla Uppsala Buss(GUB), han är dessutom vald till fackligt ombud för Kommunal. Det uppkommer dagligen diskussioner kring SMS-biljetter mellan förare och resenärer, i de flesta fall gäller diskussionerna misstankar om fusk. Jonsson (2008) påpekade att bussförarna reagerar olika som individer vid konflikter, dock finns övergripande direktiv som betonar att ”hellre fria än fälla”, vilket förarna bör förhålla sig till. De bör således ej ta diskussioner (Jonsson, 2008).

Jonsson (2008) menar att UL har en ganska naiv inställning till fusk; biljetterna är enkla att förfälska och förarna märker att fusk förekommer i större utsträckning än vad UL anser. För att komma till bukt med fusk ombord kollektivtrafiken har kontrollanter anställts för att se till att resenärer har giltiga färdbevis. Jonsson hävdar att det märks en tydlig skillnad i antal sålda biljetter då kontrollanter är ute i trafiken; vid dessa tillfällen syns en ökning i antal sålda SMS-biljetter med 600-800 stycken. Den fördel Jonsson ser med SMS-biljetten är att kontanthantering har minskat. Däremot påstår han att hot och våld mot förare ej har ändrats, speciellt inte under kväll och helg, där det främst är vid biljettkontrollering som hotfulla situationer uppstår. (Jonsson, 2008)

Enligt Jonsson(2008) fungerar inte samarbetet alls med UL och kommunen, och nämner flera punkter där UL inte lyckats leverera vad som utlovats. Jonssons förslag på förbättring är att delegera ansvar till entreprenörerna, det vill säga, att överlåta till GUB att exempelvis utföra planering av busslinjer samt tidtabell. Enligt Jonsson kopplas samarbetsproblemen även till de långa beslutsvägarna. (Jonsson, 2008)

6.6 Teleoperatörer

UL kontaktade teleoperatörerna via samordnaren för SMS-biljetter vid Länstrafiken i Mälardalen. Genom samordnaren sköttes förhandlingarna centralt. Enligt Marc Rappe (2008) Product Manager på teleoperatören 3 var anpassningen till SMS-biljetten att en moms sats liksom för vanliga resebiljetter (6%) lades till på SMS. Andra anpassningar var att tjänsten krävde en högre grad av service än existerande betaltjänst för exempelvis ringsignaler. För SMS-biljetter sköter teleoperatörerna betalningen och intäkterna går till UL i efterskott jämfört med hur betalning sköts för pappersbiljetter, då betalning sker i förskott eller direkt. Teleoperatören 3 har kontinuerlig kontakt med Plusdial då fel uppstår eller om de vill ändra i designen på fakturor. I nuläget har 3 inte något behov av kontakt med UL. Teleoperatören 3 ser SMS-biljetten som en självförsörjande tjänst. (Rappe, 2008)

6.7 Resenärer

Enligt Staffan Wolters (2008:2) på Uppsala Nya Tidning(UNT), har flertalet passagerare hört av sig till tidningen samt till UL för att klaga på att bussförarna inte godtar deras SMS-biljetter. I samtliga fall handlar det om att förarna hävdar att passagerarna fått SMS-biljetten för sent, och att den därmed inte är giltig. Passagerarna anser däremot att de skickat och mottagit SMS-biljetten innan de kommit fram till chauffören. Driftschefen på UL menar att han inte mottagit särskilt många klagomål av denna karaktär, och påpekar att förarna tolkat reglerna kring SMS-biljettköp för hårt om det stämmer att passagerarna köpt biljetten innan påstigning. (Wolters, 2008:2). För till exempel Per Olofsson som löst biljetten innan bussen skulle avgå blev resan snarare dyrare än mindre kostsam, då busschauffören nekade honom ombordstigning på grundval av att föraren ansåg att Olofsson hade löst biljetten för sent, och krävde att Olofsson skulle betala resan med kontanta medel (Wolters, 2008:1).

Det som kan orsaka problem vid användning av SMS-biljett är om teleoperatörernas nät inte fungerar som det ska, enligt Daniel Jansson (2008) på UNT. Detta problem inträffade för Telias nät den 14:e januari 2008. Detta medförde att kunder hos Telia inte kunde köpa SMS-biljetter under tiden Telia hade driftstörningar på sitt nät.

Inom UL anser man inte att införandet av SMS-biljetten har lett till en högre fusknivå enligt informationschef Sture Johnsson (SR P4 Uppland, 2008) trots att Upplandsnytt har varit i kontakt med flertalet personer som anser att det är lätt att fuska med SMS-biljetten. Fusk med

SMS-biljettsystem sprider sig på Internet och det finns speciella tips-sidor för fuskande resenärer i Stockholmsregionen som till exempel planka.se (planka.se, 2008).

De stora problemen med våld och hot vid kontrollering av giltig biljett kommer inte att lösas med borttagandet av kontanthantering, menar Maria Rydström vid Svensk KollektivTrafik (Gunér, 2006). En aspekt av det införda systemet med SMS-biljett är att de våldsamma och hotfulla scenarier man ämnar undvika med kontanteliminering kan komma att bli värre. Då resenärer måste visa upp sin mobil, och föraren kan behöva ta tag i mobilen för att kontrollera biljettens giltighet, kan detta leda till frustration hos resenären och således till en hotfull miljö. Även frustration kring påstigning, där SMS-kontrollering kan sakta ner ombordstigningen, kan medverka till en irriterad och hotfull stämning. (Gunér, 2006)

7 Analys

I analysavsnittet undersöks den insamlade empirin kring SMS-projektet med hjälp av det teoretiska ramverk som spänts upp i föregående teoriavsnitt för att på så sätt kunna dra slutsatser kring hur väl det går att applicera detta på ett projekt i ett kommunalt bolag. I vår studie kommer vi att börja analysen genom att tillämpa processperspektivet på projektet och därmed definiera projektet genom processbegreppen för att sedan utröna hur projektets ingående delar förhåller sig till Demings Plan-Do-Study-Act cykel. Därefter följer en jämförelse med den optimala cykeln respektive cykeln för det allmänna fallet vad gäller privata företag.

7.1 Processperspektivet

SMS-projektet kan ses som en process där arbetsgången tydligt markeras av en början och ett slut. Processens början kopplas till initieringen av SMS-biljettprojektet och slutet till implementeringen av det nya betalsystemet. Processens iterativa karaktär kan beskrivas som återkopplingen från implementeringen vari berörda parter förbättrade förutsättningarna för betalsystemet. Värdeökningen i processen kan ses i dess arbetsgång där en relativt enkel betaltjänst underlättar kollektivtrafiken för förare och resenärer. Därmed kan man se att kundbegreppet innefattar en bredare grupp än bussförarna, i vilkas tjänst SMS-projektet ursprungligen initierades. Även resenären kan ses som en kund, då flertalet fördelar kan skönjas i och med det nya betalsystemet. I processen skapas värdeökningen mellan input och output (Davenport, 1994), där input är den projektledning som arbetat fram förutsättningarna för projektet samt de tekniska lösningarna. Även de hjälp- och stödfunktioner som levereras av Plusdial, trafikledarna och Upplysningen samt den information till resenärer som

medverkat till kunskap och medvetande om tjänsten, ingår som input i projektet. Processens output är den minskade rånrisken för bussförarna, ett mer tillgängligt betalsystem för resenären, och en snabbare påstigning på bussarna (dock ej vid konflikter kring biljettgiltighet). Processen för SMS-biljettprojektet kan förklaras som en förbättringsprocess där processens fokus ligger främst vid avhjälpande aktiviteter. De avhjälpande aktiviteterna baserades på problemformuleringen kring rånrisk, därmed kan lösningen på problemet lätt misstas för förebyggande arbete. Dock är rånrisken ett problem som redan existerar då rån tidigare har förekommit. Därmed kan processarbetet ses som mer avhjälpande än förebyggande enligt tidigare beskrivna modell om processperspektiv. Ur ett avhjälpande processperspektiv följer en arbetsgång där identifiering av problemet, analys samt lösning av problemet ingår, vilket är fallet för SMS-biljettsprojektet. Problemidentifieringen, där risk för rån påverkar förarna genom en osäker och farlig arbetsmiljö, resulterade i diskussioner kring sätt att minska kontanthandlingen ombord på bussarna i Uppsala. Diskussionerna mellan UL, Uppsala kommun och Gamla Uppsala buss, vilka analyserade problemet, ledde till en satsning där UL fick ansvar för SMS-biljettprojektet. Problemets lösning var införandet av SMS-biljetten som betalsystem.

SMS-projektet kan ses som en ordningsföljd av delprocesser (se avsnitt Arbetsgång för införandet av SMS-tjänsten), där ansvaret för varje delprocess ligger hos flera aktörer än enbart UL. Detta medför att hanteringen av processspecifik information blir än viktigare. I detta fall har dock kommunikation och informationshantering varit delvis bristfällig, till stor del på grund av organisationsstrukturen inom Uppsalas kollektivtrafik. Exempelvis saknade bussförare en kontinuerlig direktlänk för kommunikation med UL som ansvariga för SMS-projektet. SMS-projektets mått på ändamålsenlighet, effektivitet, anpassningsbarhet och flexibilitet har enligt UL uppnåtts enligt deras målbeskrivning. Enligt Gatu- och trafikkontorets statistik har ULs kunder i hög utsträckning tagit till sig det nya betalsystemet vilket visar på projektets ändamålsenlighet, då ULs mål var att få många resenärer att använda systemet. Samarbetet med övriga kollektivtrafiksoperatörer har medverkat till att hålla kostnaden nere och därmed har en relativt hög effektivitet kunnat uppnås. Den organisationsstruktur UL måste förhålla sig till påverkar projektets effektivitet, då exempelvis vissa beslut inte ligger i deras händer. Genom SMS-projektet har UL gjort en anpassning till marknaden, då de erbjuder en teknisk betallösning som ligger i tiden. Projektets flexibilitet kan kopplas till projektets misslyckade försök att inkludera Regiontrafiken och Upptåget i

införandet av betaltjänsten, då den tekniska lösningen ej kunde anpassas till förutsättningarna i dessa kollektivtrafiksområden på grund av den komplexa taxestrukturen.

7.2 Teoretisk modellen

Utifrån den modell som Deming ställt upp för hur projekthantering tillämpas analyseras i följande stycke hur införandeprocessen kring SMS-biljetten gått till. Analysen sker stegvis, med vikt åt de separata stegen i Demings cykel. Därefter utförs en jämförande analys med den optimerade modellen för projekthantering och det vanliga utfallet för privata företag.

7.2.1 Plan

I planeringsstadiet inkluderar vi alla delar som föregår implementeringen av SMS-biljetten i kollektivtrafiken. Däri inräknas behovsidentifieringen där kommunen och UL varit aktiva för att finna lösningar på arbetsmiljöverkets kontantstopp och behovsutvärdering där UL förde diskussioner med Länstrafiken i Mälardalen för att få råd och tips kring deras metod. Dessutom utvärderades lösningar som fanns på marknaden och diskussioner fördes med tre möjliga leverantörer. UL valde Plusdial till leverantör av den tekniska lösningen och Plusdial påbörjade en förstudie av kollektivtrafiken inom UL. Parallellt fördes diskussioner mellan UL och kommunen angående taxan för de nya biljetterna, varvid kommunen antog ULs förslag om införande av SMS-biljetter med hjälp av Plusdial. I planeringsstadiet ingick även projektplaneringen, utbildning av berörd personal samt förhandlingar med teleoperatörer. I detta fall var det många delar som ingick i planeringsstadiet och dessa var är såväl tid som resurskrävande i förhållande till de andra delarna i vår teoretiska modell. Därmed kan Plan-delen anses vara stor. Uppsala kommuns involvering under planeringsstadiet medför att beslutsprocessen blir mer komplex och det är fler intressen som måste tillgodoses.

7.2.2 Do

Genomförande-delen består i detta projekt utav att marknadsföra tjänsten genom information till resenärer samt supportverksamhet där Upplysningen svarade till kunders förfrågningar och trafikledningen svarade till bussförarens frågor. Den huvudsakliga delen i genomförandet var lanseringen av betaltjänsten, då tjänsten togs i bruk. Dock lanserades inte tjänsten för Uppståget eller Regiontrafiken, vilket var planerat från början. Detta berodde på att tjänsten inte var kompatibel att använda för de zon-taxasystem som Regiontrafiken använder inom sina olika zoner. Momenten som utgör genomförandedelen blir sammantaget mindre än planeringsfasen. Detta är delvis förklarat av den tekniska lösningens karaktär, då SMS-betalsystemet är enkelt att använda och där leverantören Plusdial har skött större delen av

implementeringen genom sin egenframtagna implementeringsmetod. Därmed har projektet ansetts som litet i förhållande till andra projekt vid UL, och det har heller inte varit lika dyrt som andra projekt hos UL. Do-delen inom projektet ses därmed som relativt stor, men då den innehåller färre och mindre resurskrävande moment än Plan-delen, är den således mindre än föregående del.

7.2.3 Study

För utvärderingsdelen stod både Trafikledningen och Upplysningen genom hanteringen av kritik från användarna av systemet. Upplysningen använder kundärendehanteringsprogrammet boomerang för att registrera och föra vidare synpunkter. Inom UL och gatu-trafikkontoret analyseras statistik för sålda SMS-biljetter för att se trender och samband. Diskussioner har förts mellan UL och Gamla Uppsala Buss kring den grafiska utformningen av biljetten, då den kan se olika ut beroende på modell av mobiltelefon. Det har inte gjorts någon formell utvärdering av projektet på initiativ av projektledningen såsom var planerat enligt beslutsdokumentet från Gatu- och trafiknämnden. Trots ULs lyhördhet för synpunkter kan utvärderingsdelen ändå ses som liten då inga officiella utvärderingar har genomförts inom projektet. Studien har visat att involverade parter har haft synpunkter och kritik på systemet, dock har det inte funnit något formellt forum att ventileras i. Detta medför att helhetsbilden av systemet saknas. Andra bidragande effekter till brister i kommunikationen är organisationsstrukturen, där alla aktörer har olika ansvarsområden. Liksom för genomförandedelen påverkar ULs syn på projektet, där tekniken ses som enkel och användarvänlig. Detta medverkar ytterligare till att hålla utvärderingsdelen liten i förhållande till de två tidigare delarna.

7.2.4 Act

Återkopplingen som gjorts efter införandet av SMS-biljetten är främst kopplad till informationsspridning. Förtydligande information till resenärer om att SMS-biljetten ska vara köpt innan ombordstigning av bussen har gjorts i ULs tidtabeller. Förare har fått ytterligare instruktioner om hur de ska hantera eventuella diskussioner med en resenär och att de hellre bör ”fria än fälla”. Arbetsgången av införandet har dokumenterats i en delslutsrapport avlagd av UL. Slutligen kan den framtida upphandlingen av teknisk leverantör till SMS-tjänsten ses som en återkoppling till SMS-biljettsprojektet då delar av utvärderingsfasen kan inkluderas i en vidareutvecklad lösning. Liksom utvärderingsdelen är även graden av återkoppling kring projektet liten, detta beror delvis på att utvärderingsdelen varit liten, och att det därmed inte funnits så många faktorer att relatera en återkoppling till. Act-delen kan anses vara litet större

än Study-delen, då de ingående arbetsmomenten varit mer resurskrävande än de i Study-delen. Dock är denna del mindre än Plan och Do-delarna.

Figurerna nedan visar på skillnaderna mellan resursfördelningen och prioriteringsordningen inom SMS-projektet och det teoretiska optimala fallet som beskrivs av Deming. Resursfördelningen har bedömts utifrån hur UL har prioriterat de olika ingående projektmomenten vad gäller tid, ekonomiska resurser samt personal.

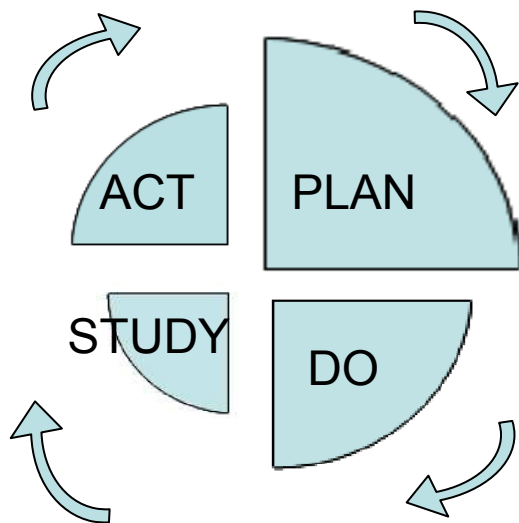


Fig. 4a SMS-projektet inom UL

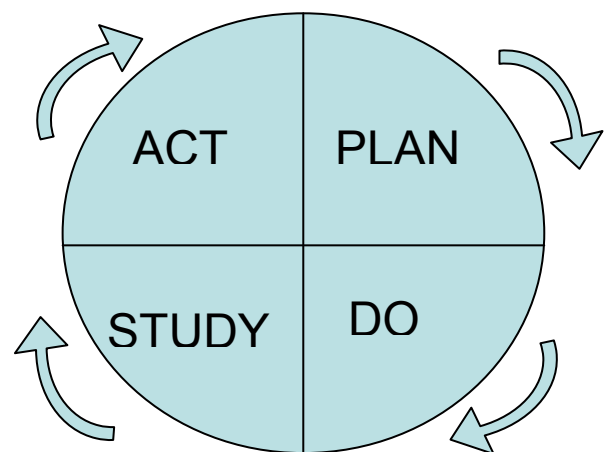


Fig 4b Demings optimala cykel

7.2.5 Privata modellen i relation till SMS-projektet

Detta stycke syftar till en jämförelse mellan modellen för SMS-projektets processcykel och modellen för det allmänna fallet vid projektarbete inom privata företag. De två olika modellerna ser annorlunda ut vad gäller resursfördelning vilket beskrivs nedan.

SMS-projektet har, till skillnad från modellen för privata bolag, delar för utvärdering samt återkoppling dock är dessa delar mindre än i den optimala modellen. Däremot skönjas likheter mellan händelseförloppet för privata bolag och SMS-projektet i och med att utvärderings- och återkopplingsdelarna är betydligt mindre i relation till de övriga delarna inom respektive cykel. Modellen för privata bolag saknar dock en processbit för utvärdering, genom att de hanterar problem i de fall de uppstår utan någon förebyggande aktivitet. Återkopplingen i detta händelseförlopp består i att åtgärda de problem som uppstått och motsvarar på så sätt inte återkopplingsaktiviteten som utgår från utvärderingsdelen. I det processorienterade synsättet tillämpas planering, genomförande, utvärdering och återkoppling i en sluten iterativ

cykel, där övergången mellan varje fas kräver noggrann informationshantering och en övergripande helhetsbild. Enligt modellen för privata bolag kan dessa företag inte anses tillämpa synsättet för processorientering. I det optimala fallet (som tidigare beskrivits) läggs lika stort fokus vid utvärdering och återkoppling för att undvika att problem uppstår, på så sätt bör problemåtgärder ej krävas i lika stor utsträckning. Graden av processorientering är i detta fall stor. Totalt sett finns stora skillnader i SMS-projektet jämfört med Demings optimala bild av processen, och det finns därmed en hel del att förändra för att kunna utnyttja de stora fördelarna med Demings processsyn. I SMS-projektet är processansatsen låg, processsynsättet finns men tillämpas inte fullt ut. Nedan bild beskriver arbetsgången för ULs SMS-projekt samt den vanliga privata processcykeln, där storleken på de ingående processbitarna står i relation till den uppskattade resursfördelningen.

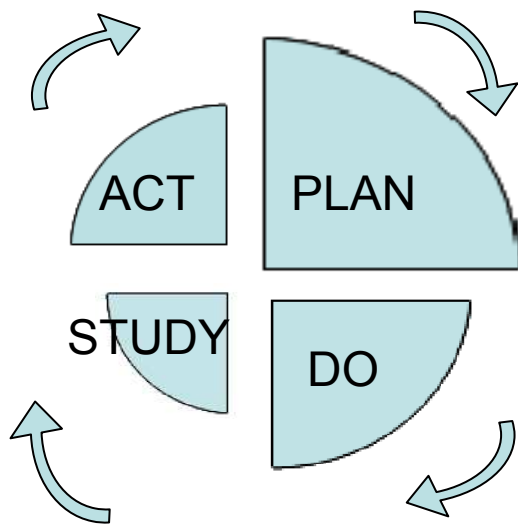


Fig. 5a SMS-projektet inom UL

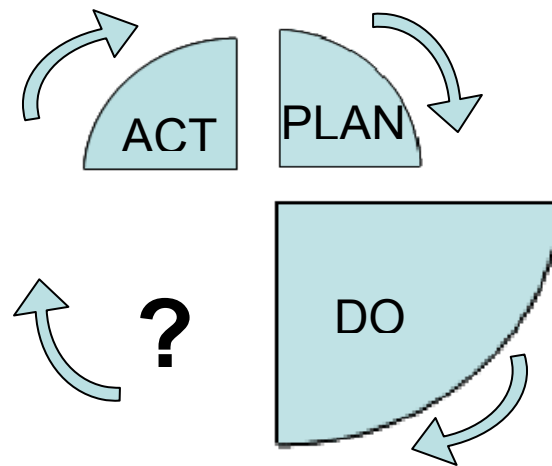


Fig. 5b Vanliga händelseförloppet för privata företag

8 Slutsats

Då UL som kommunalt bolag måste ta hänsyn till målbilden att maximera samhällsnyttan, har de en annan inställning till processorientering än Demings teori för privata bolag. Dock visar studien av SMS-projektet på en förvånande likhet med det allmänna utfallet för privata bolag. Utifrån resultaten i analysen inses därmed att skillnaden i processgrad mellan SMS-projektet och ett projekt i privat regi inte är så stor. Nedan följer en diskussion som vidare utvecklar detta resonemang.

Målsättningen med att maximera samhällsnyttan kan skilja sig mellan olika politiska aktörer, vilket vi fått bekräftat efter samtal med Westerlind som sitter på ordförandeposten i Gatu- och trafiknämnden för den borgliga alliansen. Han förespråkar en utveckling av

kollektivtrafiknätet framför en av oppositionsalliansen förespråkad sänkning av biljettpris. Det är upp till de enskilda kommunala bolagen att tolka vad som är den ”maximala samhällsnyttan”, och detta kan därmed påverka verksamheten i olika riktningar.

UL har utnyttjat statistiska hjälpmedel för att påvisa hur framgångsrikt projektet varit, mätt i antal sålda SMS-biljetter, vilket kan ses som en utvärdering av projektet. Ytterligare ett exempel på hur UL har använt återkopplingsverktyg är då man gått ut med tydligare information till resenärer om vilka regler som gäller för köp av SMS-biljett samt via GUB delgivit förare riktlinjer för hur hotfulla situationer bör hanteras. Dessa återkopplingar skulle förhindra otrevliga och hotfulla diskussioner kring giltighet av biljett som uppkommit på grund av hur resenärerna sköter SMS-betalningen samt problem med störningar i telenäten. Trots dessa åtgärder har diskussionerna ej upphört och UL bör kanske därför i samarbete med GUB initiera ytterligare åtgärder för att komma till bukt med problemen. Den utvärdering som hittills gjorts bör därmed kompletteras med mer fullständig sådan, då den ej kan ses som tillräcklig. Graden av processororientering i SMS-projektet kan därmed anses vara relativt liten då projektledningen inte använder utvärdering och återkoppling som relevanta verktyg inom projektet i så stor utsträckning. Likheterna med det vanliga utfallet för processer inom privata företag ligger i den låga prioriteringen av de två komponenterna utvärdering och återkoppling. SMS-projektet i kommunal regi upplevs därför likna processororienteringsmodellen för privata aktörer mer än Demings optimala modell. Ett exempel på återkoppling som skulle gynna UL och dess kunder är att påverka teleoperatörerna att vidhålla överenskommen nätprestanda då det är teleoperatören som ansvarar för att hålla med fungerande nät. I de fall då nättrafiken inte fungerar på grund av störningar i teleoperatörernas nät och biljett inte kan införskaffas via SMS måste resenären idag använda sig av andra betalsystem.

Arbetsmiljöverkets senaste krav om totalt kontantstopp 1a juli 2009 kommer att påverka UL i hög grad. De måste då inkludera de områden som idag inte klarar av enbart förköpta biljetter. Det av Arbetsmiljöverket högt satta vitet för överträdelse av kontantstoppet är ett påtagligt incitament till att följa kravet. Dock verkar UL inte inse allvaret med dagens situation, då man ej på tillbörligt sätt planerat för ett kontantlöst biljettsystem till 2009. En anledning till att UL har svårigheter att införa kontantlösa betalsystem i hela kollektivtrafiken är den komplexa taxastrukturen inom Regiontrafiken och Upptåget. Det finns även en påverkansfaktor i ägande- och organisationsstrukturen kring kontantstoppet, busstrafiken ligger på entreprenad och styrs inte av GUB. Skulle GUB själva kunna styra över förutsättningarna för busstrafiken

skulle de förmodligen inte behövt gå via Arbetsmiljöverket för att få igenom sina krav på minskad rånrisk. På motsvarande sätt, saknar UL direktansvar för bussförarna och känner därför inte skyldighet att sätta förarnas intressen främst. Kommunens ansvarsfördelning för kollektivtrafiken leder till att helhetsbilden av hur kollektivtrafiken på bästa sätt ska fungera förbises då varje aktör ser till att tillgodose sina egna behov. Förutsättningar för ett smidigare och mer effektivt samarbete ligger i att kunna se förbi de funktionella arbetsuppgifter som åligger respektive aktör inom projektet, och istället anamma en mer processororienterad syn. Detta skulle ge ett mer övergripande synsätt som möjliggör en ömsesidig dialog där alla aktörers kundbehov tillgodoses.

UL ansåg att det var tidsbrist som hindrade implementerandet av SMS-biljetter för Regiontrafiken och Upptåget inom SMS-biljettsprojektet. Därmed fanns det olika syn på kontantstoppsutvecklingen hos de olika aktörerna, vilket säkerligen påverkade resultatet. Om det enbart varit den tidsmässiga begränsningen som varit kritisk för SMS-projektet, skulle man således kunnat äska mer tid och därmed kunnat uppnå projektets samtliga mål. Vi anser dock att projektets omfattning från början var alltför stor, på grundval av den av kommunen satta zontaxan för regionaltrafik. Därmed påverkades projektet direkt av den bakomliggande organisationsstrukturen då UL ej ansvarar för biljetternas prissättning. Även den tekniska lösningen medförde komplikationer då den ej utan anpassning skulle kunna tas i bruk inom regiontrafiken.

Kommunala bolag styrs inte av samma vinstintresse som ett privat bolag och därmed menar vi att de har större möjlighet att fokusera på planering, utvärdering samt återkoppling av projekt. Planeringsdelen tenderar att vara större hos kommunala bolag då den ofta komplexa beslutsprocessen ingår däri. Kommunala bolag måste förhålla sig till beslut tagna av kommunens nämnder med politisk förankring, för att få igenom sina förslag. De största skillnaderna i processhanteringen inom statliga bolag jämfört med privata företag, är att de statliga i mycket högre grad påverkas av politiska krafter. I kommunala bolag där maximal samhällsnytta eftersträvas torde man vara mer benägen att utnyttja återkopplingsfunktioner. Både privata och kommunala bolag har återkopplingsmekanismer att tillämpa men på olika nivåer och utifrån olika syften. I de fall då privata bolag tillämpar återkoppling sker det i ett ekonomiskt syfte för att uppnå de mål ägarstrukturen efterfrågar. För de kommunala bolagen har återkopplingen ett bredare syfte där fler intressen ska tillgodoses än enbart ekonomiska.

9 Rekommendationer

Vi anser att UL har kapacitet att fokusera på utvärdering och återkoppling i projekt, men att dessa delar blev bortprioriterade i SMS-projektet. UL ansåg att projektet var relativt självgående efter implementeringen, och ansatte därför inga resurser till en utvärdering. Processorieringsmetoder såsom PPS-metoden utnyttjades inte fullskaligt trots att UL har väl utarbetade och välkända rutiner för metoden. Projektet skulle ha kunnat dra nytta av att använda verktyg som utvärdering och PPS-metoden för att skapa en mer dynamisk utveckling av betaltjänsten. UL skulle då till exempel kunnat underlätta tvåvägskommunikation med berörda parter. Vi tror att det krävs en fungerande kommunikation mellan alla parter för att sammankoppla involverade aktörers ansvarsområden och på så sätt skapa en fungerande ansvarsfördelning enligt rådande organisationsstruktur.

Då vi anser att de kommunala bolagen bör eftersträva en så hög grad av samhällsnytta som möjligt, torde de i större utsträckning utnyttja de verktyg som underlättar utveckling i projekt. Verktyg såsom utvärdering och återkoppling borde då sättas i fokus. Även begreppet kundbelåtenhet torde vara centralt inom verksamheten.

Vår bild av hur projektprocessen skulle kunna fungera i kommunala bolag och inom UL mer specifikt är att lägga större vikt vid återkoppling och utvärdering än vad som gjorts inom SMS-projektet. Fokuseringen på dessa delar medverkar till att undvika att problem uppstår, så att problemåtgärder ej bör krävas i lika stor utsträckning. Graden av processoriering inom UL skulle då kunna göras större. UL skulle dra nytta av att anpassa sitt processarbete i strävan efter Demings optimala processcykel för att skapa en mer dynamisk kommunikation och välfungerande ansvarsfördelning.

10 Källförteckning

10.1 Tryckta källor

Arbetsmiljöverket, 2008, *Förbud enligt arbetsmiljölagen (AIST 2007/49399)*, 20 februari

Davenport, T. H, *Managing in the New World of Process*, 1994, Public Productivity & Management Review, Vol. 18, No. 2 (Winter, 1994), pp. 133-147

Deming, W.E, 1994, *"The New Economics"*, Cambridge, Mass, USA, MIT-Centre for Advanced Educational Services

Eriksson, L T. & Wiedersheim- Paul, F., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, Karlshamn, Sverige, Liber Ekonomi AB

Hammer, M. & Champy, J. A., 1993, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, USA , Harper Business Books

Kyhlén, N., UL, Projektdefinition, 2007

Lag om offentlig upphandling

Neave, H.R, *The Deming dimension*, 1990, Knoxville, Tennessee, SPC Press

Nordlund, C., UL, Delslutsrapport, 2007

Porter, M., 1985, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York ; London : Free, cop.

Rentzhog, O. 1998, *Processorientering* Lund, Sverige: Studentlitteratur

Stiegendal, L. & Johansson, T., 2003, *Processorientering i staten- En studie av hur statliga myndigheter arbetar med processorientering av verksamheten*, Statens kvalitets- och kompetensråd, Stockholm

10.2 Elektroniska källor

Börjesson, M., 2005, *Långsiktig strategi för utveckling av kollektivtrafiken i Uppsala län- Underlagsrapport till Regional Utvecklingsplan*, Regionförbundets kollektivtrafiksstrategi Hämtat den 14 november 2008 från

<http://www.ul.se/upload/PDF/Kollektivtrafik%20strategi%20%20Slutrapport.pdf>

Gatu-trafiknämnden, Sammanträdesprotokoll, 2007-04-12,

http://www.uppsala.se/Upload/Dokumentarkiv/Extern/Protokoll/Namnder/Gatu_o_trafiknamnden/Protokoll_GTN_2007_04_12.pdf, 2008-10-02

Gunér, F, 2006, *Kontantlösa bussar sprider sig*, (TT), 2006-10-10, Hämtat den 16e oktober 2008 från <http://www.uppsala.se/s/-/Press/Uppsala-i-press-radio--TV/Uppsala-i-medier/Uppsala-i-medier-2006/Uppsala-i-medier-oktober-2006/Kontantlosa-bussar-sprider-sig/>

Jansson, D., 2008, *SMS-biljetter kunde inte köpas*, 14:e januari, Uppsala Nya Tidning, Hämtat den 7 november 2008 från http://www2.unt.se/avd/1,,MC=77-AV_ID=711686,00.html

Jansson T.& Wiik T, 2008, *Utveckling och projekt i offentlig verksamhet –går det?*, Stat & styrning 3-2008, Hämtat den 9 december 2008 från http://webbuilder.allra.com/media/pdf/27.10.2008103251Pages%20from%20S&S_3-08.pdf

Länstrafiken Örebro, *Nu kan man köpa SMS-biljetter i Örebro!* Hämtat den 16e oktober 2008 från http://www.lanstrafiken.se/template/Page_4214.aspx

Norman, Å. Tieto Enator, 2008, "Presentation av PPS modellen och PPS verktyg" [Hämtad 2008-10-05] http://www.pmi-se.org/Files/Verktygssem%20080902/60%20TE_PPS%20Presentation%20PMI%2020080902%20%5BKompatibilitetsl%C3%A4ge%5D.pdf

Planka.se, 2008, Läsartips för resenärer, Hämtat den 7 november 2008 från <http://www.planka.nu/plankning/stockholm/lasartips/smsbiljetter>

Plusdial, 2008, "Plusdial Service" Hämtad 2008-10-05 från <http://plusdial.com/index.php?kieli=2>

Rydström, M & Vesterlund, T, 2006, "Hot och våld i kollektivtrafiken", PM av Svenska Bussbranschens Riksförbund och Svenska Lokaltrafikföreningen.

SR P4 Uppland, 2007, *Lättare att planka med SMS-biljetter*, 2:a augusti, Hämtat den 7 november 2008 från <http://www.sr.se/cgi-bin/uppland/nyheter/artikel.asp?artikel=1514143>

Upplands Lokaltrafik, 2008, Hämtat den 2a oktober 2008 från www.ul.se

Uppsala Kommun, "Ägarpolicy för de helägda kommunala bolagen", 2005, Hämtat den 7 november 2008 från http://www.uppsala.se/Upload/Dokumentarkiv/Extern/Dokument/Om_kommunen/agarpolicy.pdf

Wolters, S., 2008:1, *Fick inte resa trots giltig biljett*, 3:e mars 2008, Uppsala Nya Tidning, Hämtat den 7 november 2008 från http://www2.unt.se/avd/1,,MC=77-AV_ID=729479,00.html

Wolters, S., 2008:2, *Sms-biljetter: Fler vittnar om stelbenta busschaufförer*, 12e mars 2008, Uppsala Nya Tidning, Hämtat den 7 november 2008 från http://www2.unt.se/avd/1,,MC=77-AV_ID=732878,00.html

ÖstgötaCorrespondenten, *Busschaufför brutalt misshandlad*, 20:e januari 2008, Hämtat den 7 november 2008 från <http://archive.corren.se/archive/2008/1/20/jjyyuq7j73r4unh.xml>

10.3 Personliga källor

Jonsson, K., Skyddsombud samt Fackligt ombud (Kommunal) för bussförarna vid Gamla Uppsala Buss, Uppsala, 12e november 2008, Gamla Uppsala Buss, Uppsala, Personlig intervju

Kyhlén, N., Försäljningschef UL & Nordlund, C., Projektledare UL, Uppsala, 3e oktober 2008, UL Uppsala, Personlig intervju

Nordund, C., Projektledare UL, Uppsala, 11e november 2008, UL Uppsala, Personlig intervju

Odelmalm, P., Trafiksamordnare för Gatu- och trafikkontoret, Uppsala, 10e oktober 2008, Gatu- och trafikkontoret, Uppsala, Personlig intervju

Rappe, M., Product Manager för Hi3G Access AB, 24e november 2008, Telefonintervju

Westerlind, A., Ordförande för Gatu- och Trafiknämnden, Uppsala, 13e oktober 2008, Gamla Uppsala Buss, Uppsala, Personlig intervju

Åberg, E., Kundcenteransvarig Upplysningen UL, Uppsala, 18e november 2008, Upplysningen, Uppsala, Personlig intervju

11 Bilagor

11.1 Bilaga 1

Intervjufrågor till Christina Nordlund och Nikodemus Kyhlén vid UL

Anledning

Fanns ett behov
Påverkan/inspiration av andra trafikoperatörer (SL)
Tillämpning av tekniska lösningar på marknaden
Minskad kontanthantering

Utformning av idén

Hur planerades projektet? Vilken tidsram användes? Flaskhalsar?
Tekniken inköpt?
Anpassning till Uppsala
Prissättning (billigare än att köpa biljett på bussen)
Beslutsfattning, ordning?
Hur går beslutsprocessen till?
Hur påverkas beslutsfattningen av ägandestrukturen?
Kommun / landsting / UL / UL:s styrelse
Konflikter mellan parterna?

Implementering av idén

Testperiod?
Återkoppling från busschaufförer, resenärer
Samverkan med andra betaltjänster inom lokaltrafiken
Betalausmat
Konflikt/konkurrens i ekonomiska satsningen

Vilka är inblandade i projektet? Hur har samarbetet sett ut?

Hur ser arbetsgången ut?

Finns utarbetade projektmetoder som tillämpats? Riktlinjer?

Vad har satts i fokus? Prioriteringsordningar?

Målsättningar med projektet?

Hur ser återkopplingen ut till målsättningarna?

Hur har tjänsten mottagits av resenärer och busschaufförer?

Motsvarar det förväntningarna?

Vad fanns det för förväntningar?

Drivande krafter i projektet?

Stött på problem med arbetet i projektet?

Utvärderingsmetoder/feedback inom och utom projektet?

Har det funnits tankar kring att helt reducera kontanthantering ombord bussar, likt i Stockholm? Är kontanthantering kostsam?

Vad innebär det nya biljettsystemet som UL planerar att införa under 2009/2010?

Hur har ni hanterat Arbetsmiljöverkets förbud mot kontanthantering ombord bussar?

Fanns exempel på tidigare problem/misstag i en arbetsprocess, som ni tänkte extra mycket på vid arbetet med denna implementering för att de inte skulle upprepas?

Har det förts någon dialog med kunder (typ fokusgrupper/enkäter) under processen?

Under vilket stadie?

Hur fungerar upphandling av tekniken till betalsystemet? När i arbetsprocessen görs detta?

11.2 Bilaga 2

Intervjufrågor till Per Odelmalm

Vad är din roll som kollektivtrafiksamordnare? Geografisk vidd?

Hur fungerar relationen mellan Gatu- trafikkontoret, UL, Uppsala Buss och Gamla Uppsala Buss?

I vilken fas introducerades Gatu- och trafikkontoret till tänkta SMS-biljettprojektet?

Hur långt hade projektet kommit när Gatu- och trafikkontoret involverades?

Vad är Gatu- och trafikkontorets roll i projektet? Mål?

Vilken part initierade projektet?

Vilka krav finns på SMS-biljettens införande från kommunens sida?

Hade arbetsmiljöverkets utredningar, någon påverkan i frågan?

Hur ställer sig Gatu- och trafikkontoret till ULs senareläggning av att helt ta bort kontanthantering.

Vad informerade UL vara huvudsakliga anledningen till införandet av SMS-tjänsten?

Hur går beslutsprocessen till, ur er synvinkel?

I vilken grad delegerar man ansvaret till Plusdial?

Vad berodde förseningen av införandet på (från april till juni)?

Innebar den ursprungliga prissättningen problem?

Vilka rutiner finns för offentlig upphandling?

Hur tillämpades det i detta projekt?

Hur ställer sig gatu- o trafikkontoret till att SMS-biljetten infördes som ett pilotprojekt? (ett sätt att komma undan offentlig upphandling)

Märktes intressekonflikter mellan Plusdial och UL, om man tänker till privat vs. offentlig verksamhet?

Hur går Plusdials sekretess kring projektet ihop med UL:s offentlighetsprinciper? Vilka krav kan man ställa på Plusdial?

På vilket sätt har ni haft samröre med Plusdial? På vilket sätt har ni involverats i förstudien?

Vilka har varit de kritiska momenten i implementeringen av SMS-biljetten?

Hur ser ni från gatu- och trafikkontoret på återkoppling/utvärdering?

-Har ni några kvar på detta?

Enligt projektbeskrivningen fanns planer på att införa SMS-biljett för Upptåget samt valda sträckor inom Regiontrafiken, hur ser de planerna ut idag? Hur ser ni på att dessa områden inte genomfördes i det ursprungliga projektet?

Hur ser ni på att SMS-biljetten är det minst lönsamma alternativet för UL? Då hanteringen av SMS-biljetter kostar ca 15% av biljettintäkten medan en vanlig enkelbiljett endast kostar ca 4% av biljettintäkten.

11.3 Bilaga 3

Anders Westerlind, ordförande Gatu- och Trafiknämnden

Hur har er roll i projektet sett ut?

Hur långt hade projektet gått innan ni kom in i bilden?

Hur ser beslutsprocessen ut i detta fall med SMS-biljetter?

Hur fungerar kommunikationen/relationen mellan GTN, Gatu- Trafikkontoret, samt UL?

Vilka krav kom från gatu- och trafiknämndens håll på implementeringen av SMS-biljetten?
Kommer ni komma med krav/förslag inför kommande offentliga upphandling för SMSbiljetten?

Hur ser ansvarsdelegering ut kring beslutsfattandet samt implementeringen?

Hade valet 2006 någon inverkan på hur de kommunala bolagen styrdes?

Hur anser du att den politiska färgen påverkar beslut som fattas inom Gatu- trafiknämnden?
speciellt i detta fall med SMS-biljettsinförande?

Vem är det som har det ekonomiska ansvaret för Stadstrafiken?

Vilka motiv låg bakom prissättningen för SMS-biljetts taxan? Fanns även partipolitiska motiv? Hur såg diskussionerna ut kring prissättningen? Hur sker kommunikationerna kring prissättningen mellan UL och GTN?

Förde ni diskussioner med andra Trafikhuvudmän då ni fattade beslut kring prissättningen, möjligtvis för att underlätta förhandlingar mellan THM och teleoperatörerna genom samordningar av prisbilder?

Hur ställde sig Gatu- trafiknämnden till att projektet med SMS-biljett infördes som pilot projekt?

Hur ställer sig Gatu- och trafiknämnden till UL:s senareläggning av en total eliminering av kontanthantering? Har ni från GTN sida synpunkter på tidsramar för offentlig upphandling?

11.4 Bilaga 4

Christina Nordlund

- Hur definieras ett litet projekt inom UL? Vilka parametrar? (engagemang, personalstyrka, ekonomiskt)
- Vad skiljer detta från ett normalt projekt inom UL?
- Förde Plusdial några samtal med teleoperatörerna för er räkning?
- Påverkade Plusdial teleoperatörerna på något sätt för er räkning?
- Enligt Plusdials hemsida står det att Plusdial är med och förhandlar med berörda telekombolag. Hur kom ni fram till lösningen för detta projekt?
- Hade Plusdial personal på plats i uppsala, eller skedde all kommunikation via andra medier?
- Enligt Plusdials hemsida sker förstudien genom intervjuer med involverad personal på plats, har det gått till så även i detta fall?
- Var personal på plats främst för förstudien?

Hur har utbildningen för förare och Back Office support gått till väga?

- Hur har avtalen kring Plusdials önskan om vissa konfidentiella områden arrangerats? Hur har detta gått? Smidigt eller komplicerat?
- Hur ser informationsflödet ut från passagerare till förare etc ut via UL? Klagomål eller kritik?
- Enligt UNT har det förekommit fall där resenärer ej fått åka med då förare ansett att biljetten ej varit giltig på grund att resenärerna köpt den för sent. I dessa fall har driftschef sagt att förare tolkat reglerna alltför strängt, hur ser kommunikation ut kring sådana och liknande fall?
- Hur anser ni att beslutsprocessen för projekt som detta påverkar projekten? På vilket påverkar kommunens beslut arbetsgången i projektet samt tänkta projektmål odyl?

11.5 Bilaga 5

Kim Jonsson, Gamla Uppsala Buss

- Skulle du kort kunna beskriva SMS-projektet ur ert perspektiv?
- Hur påverkar de era kommunalanställda?
- Vilka fördelar och nackdelar finns med kontantstoppet?
- Hur stor påverkan har busschaufförerna haft inom projektet SMS-biljetter?
- Hur ser ni på utformningen av framtida SMS-biljetter? Några förändringar som ni vill göra?
- På vilka sätt brukar bussförarna påverka normala projekt generellt?
- På vilket sätt har ni varit med och utvärderat SMS-biljetten?
- Skulle ni sett några ändringar på er påverkningsgrad vad gäller just detta projektet?

11.6 Bilaga 6

Frågor till Ellen Åberg Upplýsningen

När blev ni informerade om att SMS-biljetter skulle införas som betalsystem?

På vilket sätt blev ni delgivna om SMS-biljetter?

Vad är din uppfattning, hur verkar resenärer ha mottagit den nya betaltjänsten?

Vad för typ av synpunkter får ni in rörande SMS-tjänsten?

Hur hanteras dessa synpunkter (eller allmänt sätt)? Lotsas dem vidare till ansvariga på UL?

Vilken påverkan har resenärers synpunkter haft på utformningen av SMS-tjänsten?

Finns det möjlighet för resenärer att påverka utformningen av kollektivtrafiken (SMS-biljett)?
Hur görs det på bästa sätt?

Är ni inblandade i Kollektivtrafikbarometern? Berätta!