

Mars 2019

Kartläggning av kostnader för beställningscentralverksamhet inom Skånetrafiken år 2019



1 SAMMANFATTNING

I detta PM kartläggs Skånetrafikens kostnader år 2019 för beställningscentralverksamheten. Detta görs enligt en modell som tidigare tagits fram för att kunna jämföra kostnader för beställningscentraler i olika organisationer.

Kartläggningen visar att kostnaderna år 2019 uppgår till cirka 65 miljoner kronor.

Den största kostnaden, 45 miljoner kronor, finns inom den avdelning som heter Beställningscentral. De kostnaderna täcker stora delar av personalkostnaderna för beställningsmottagning, trafikledning och dylikt.

Kostnader om 8 miljoner kronor tillkommer för enheten Affär. De har hand om exempelvis avtalsuppföljning, kontakter med underleverantörer, kunder/kommuner och andra funktioner som finns inom beställningscentraler.

Slutligen tillkommer cirka 12 miljoner för stödfunktioner, t.ex. IT-avdelningen, och affärsområdeschefen med stab.

Varje år anordnar Skånetrafiken cirka 1,2 miljoner serviceresor. Det innebär att det finns kostnad för beställningscentralen per resa på 53 kronor.

En likadan analys genomfördes på Skånetrafiken år 2017. Då beräknades kostnaden per resa till 33 kronor, vilket innebär att kostnaden till år 2019 har ökat med drygt 60 procent.

Tabell 1. Sammanställning av resultat Skånetrafiken.

Kostnader beställningscentral	64 803 106 kr
Antal resor	1 221 018 st.
Kostnad beställningscentral/resa år 2019	53 kr

2 KARTLÄGGNING AV KOSTNADER INOM SKÅNETRAFIKEN

I detta PM kartläggs de kostnader som Skånetrafiken har för den beställningscentralverksamhet som de driver. För att genomföra analysen används en modell i sju steg som utvecklats för att göra kostnader inom olika organisationer jämförbara. För mer information om modellen se bilaga 1 och 2.

2.1 STEG 1. IDENTIFIERING AV ANSVARIG FÖRVALTNING/MYNDIGHET

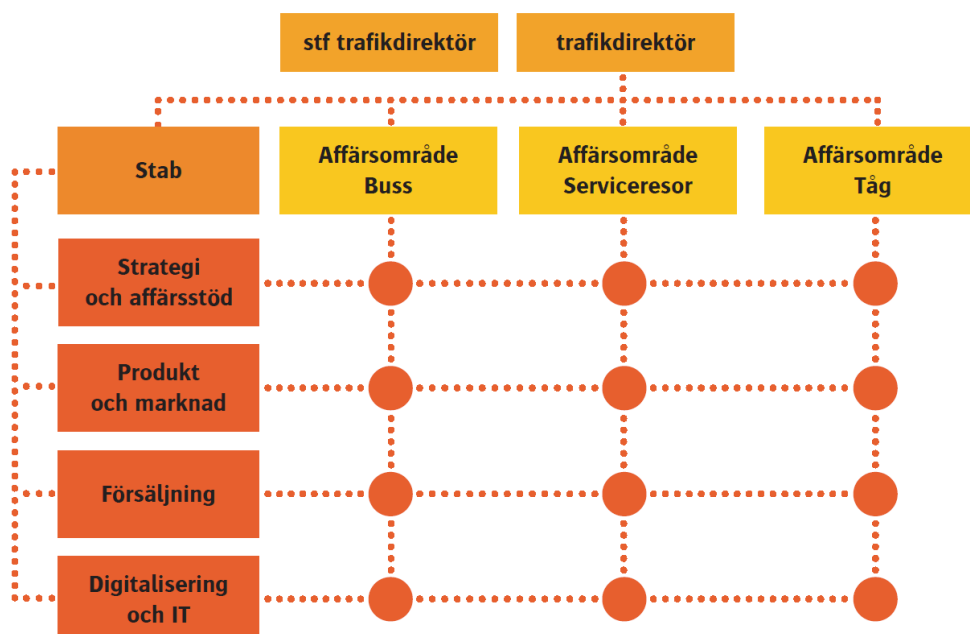
Skånetrafiken är en del av Region Skåne, och verksamheten styrs av Kollektivtrafiknämnden. De har ansvar för sjukresor och allmän anropsstyrd trafik i hela regionen samt färdtjänst i drygt tjugo skånska kommuner.¹

Malmö stad har ett avtal med Skånetrafiken som innebär att kommunen tar hand om beställning och utförande av vissa sjukresor inom Malmö. Kommunen fakturerar Skånetrafiken för att få ersättning för kostnaderna.

2.2 STEG 2. BESKRIVNING AV ORGANISATION

Skånetrafiken använder en så kallad matrisorganisation med tre affärsområden och fyra stödfunktioner. Under Affärsområdet Serviceresor samlas den särskilda kollektivtrafiken. Ansvaret delas med stödfunktionerna på den vänstra axeln:

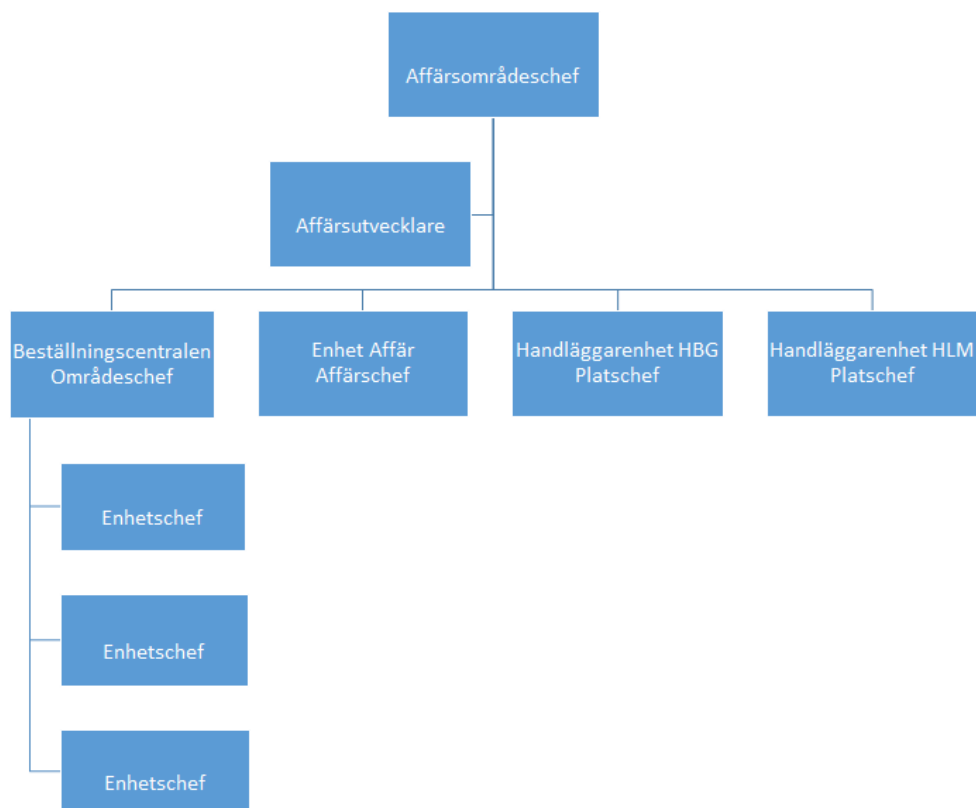
- Strategi och affärsstöd
- Produkt och marknad
- Försäljning
- Digitalisering och IT.



Figur 1. Skånetrafikens matrisorganisation. Källa: Skånetrafikens verksamhetsplan 2018–2021.

¹ Region Skåne – Kollektivtrafiknämndens verksamhetsberättelse 2018

I nästa figur visas Affärsområde Serviceresorers organisation. Affärsområdet leds av en chef som har hjälp av affärsutvecklare. Huvuddelen av verksamheten är uppdelat på fyra avdelningar: Beställningscentralen, enheten Affär samt två stycken handläggarenheter.



Figur 2. Affärsområdet Serviceresorers organisation. Källa: Tillhandahållits via epost av Skånetrafiken 2019-02-21.

Inom den avdelning som heter Beställningscentralen finns huvuddelen av beställningscentralverksamheten. De har ansvar för t.ex. beställningsmottagning och trafikledning. Vi bedömer att detta till 100 procent är beställningscentralverksamhet.

Enheten Affär ansvarar enligt Skånetrafiken för avtal och uppföljning av avtal, kontakter med underleverantörer och kunder/kommuner, kundtjänst, programansvar, uppföljning av månadsresultat, revisioner m.m. Allt detta faller inom ramen för en ordinarie beställningscentralverksamhet.

Enheten Affär ansvarar även över upphandling och tilldelning, vilket är en myndighetsutövning. Denna del av verksamheten faller därmed inte inom ramen för vår definition av beställningscentralverksamhet. Detta bedöms vara en mycket liten del av verksamheten. Sammantaget bedömer vi att Enheten Affär till 90 procent arbetar med beställningscentralverksamhet.

När det gäller de två övriga avdelningarna, handläggarenheterna Helsingborg och Hässleholm arbetar de huvudsakligen med handläggning av färdtjänst och sjukresor. Detta är myndighetsutövning och är därför inte beställningscentralverksamhet.

En viktig del av förvaltningen är också ledningen och staben som har en styrande och samordnande funktion. Vissa delar av ledningens uppdrag är dock sådant som är myndighetsutövning eller samarbete med politiken, vilket inte är beställningscentralverksamhet. För att ta hänsyn till detta uppskattar vi att 75 procent av arbetet är beställningscentralverksamhet.

2.2.1 Gemensamma funktioner

När det gäller de fyra stödfunktionerna: Strategi och affärsstöd, Produkt och marknad, Försäljning samt Digitalisering och IT så är även dessa delvis ansvariga för den anropsstyrda trafiken. Särskilt intressant är Digitalisering och IT eftersom det finns stora kostnader för IT-system och licenskostnader inom beställningscentralverksamhet. Avdelningarna Strategi och affärsstöd, Produkt och marknad samt Försäljning bedömer vi ha en mer begränsad roll i förhållande till just beställningscentralen.

För Skånetrafiken finns dessutom en central stab. Där finns bland annat ansvaret för vissa ekonomi- och personalfrågor som är relevant för beställningscentralen.

För alla de här funktionerna som även arbetar med ordinarie kollektivtrafik är det svårt att avgöra hur stor del av arbetet som rör beställningscentralen. Därför används Skånetrafikens egna beräkningar av hur stor del av dessa funktioners kostnader som kan kopplas till Affärsområde Serviceresor.

2.3 STEG 3. IDENTIFIERING AV BESTÄLLNINGSCENTRALVERKSAMHETEN INOM ORGANISATIONEN

I nedanstående tabell sammanfattas de bedömningar och uppskattningar som gjorts angående hur stor andel av olika avdelningarnas kostnader som gäller beställningscentralverksamhet.

Tabell 2. Andel av avdelningars kostnader som gäller beställningscentralverksamhet.

	Andel av kostnader
Beställningscentral	100%
Enhet Affär	90%
Affärsområdeschef/stab	75%
Handläggarenheter	0%

Dessutom tillkommer kostnader för följande gemensamma funktioner:

- Strategi och affärsstöd
- Produkt och marknad,
- Försäljning
- Digitalisering och IT
- Central stab

2.4 STEG 4. BESKRIVNING AV KOSTNADER

Skånetrafiken har lämnat ut budget för år 2019 på kontonivå för Affärsområde Serviceresor och respektive underavdelning. I den första tabellen som visas nedan framgår de totala kostnaderna inom Affärsområde Serviceresor, vissa intressanta poster lyfts fram.

Tabell 3. Översikt av kostnader inom Affärsområde Serviceresor budget 2019 (SEK).

	Budget 2019
Affärsområdeschef/Stab	5 240 978
Ersättningskostnader enligt resegarantin	500 000
Övriga verksamhetskostnader	103 500

Köp av konsultarvoden för spec	2 250 000
Personalkostnader	2 387 478
Beställningscentral	44 824 273
Övriga verksamhetskostnader	367 250
Personalkostnader	44 457 023
Enhet Affär	384 207 800
Entreprenadkostnader Bonus Trafik	8 000 000
SK Viten	- 1 000 000
Telefonkostnader BC	100 000
Beställningskostnader sjukresor	3 550 000
Transportkostnader sjukresor	218 262 000
Transportkostnader övrigt	145 508 000
Kvalitetsmättningskostnad	460 000
Ersättningstrafik resegarantin	100 000
Övriga verksamhetskostnader	2 408 000
- Varav Kundförlustkostnader	1 900 000
Köp av Information och reklam	5 000
Köp av Konsultarvoden för spec	150 000
Personalkostnader	6 664 800
Färdtjänsthandläggning	17 759 736
Handläggning Sjukresor	16 452 719
Summa	468 485 506

I tabellen ovan ingår kostnader för sådant som inte rör beställningscentralverksamhet. Det gäller inte minst transportkostnader d.v.s. summor som gäller ersättningar till taxibolag med mera, som i tabellen ovan uppgår till 364 MSEK. Det gäller även:

- Ersättningskostnader enligt resegarantin
- Viten
- Entreprenadkostnader/bonusar
- Kundförlustkostnader

När det gäller ersättningen till Malmö stad ingår det inom posten beställningskostnader sjukresor. Under 2018 var denna kostnad 2,5 MSEK, vi gör ett antagande att kostnaden år 2019 kommer att ligga på samma nivå.

Därefter används de bedömningar och uppskattningar som gjordes i steg 3. Avdelningen Beställningscentral ingår till 100%, Enhet Affär ingår till 90%, affärsområdeschef/stab ingår till 75% och övriga avdelningar inom affärsområde Serviceresor ingår inte alls.

2.4.1 Gemensamma kostnader

I kostnaderna ovan saknas större utgifter för IT-system och IT-utrustning. Anledningen till detta är att Skånetrafiken är en matrisorganisation, där stora delar av kostnaderna tas av stödfunktionerna.

Enligt Skånetrafiken räknar de med en schablonkostnad under år 2019 på 9,3 miljoner kronor för

stödfunktionerna kopplat till Affärsområde Serviceresor. Dessa kostnader finns dock ej nedbrutna på respektive stödfunktion. Eftersom stora kostnadsposter för IT saknas ovan gör vi en uppskattning att 90 procent av denna kostnad är kopplat till beställningscentralverksamhet.

2.5 STEG 5. IDENTIFIERING AV KOSTNADER FÖR BESTÄLLNINGSCENTRALVERKSAMHETEN

När kostnadsposter som ej berör beställningscentralverksamhet tagits bort blir totalsumman 65 miljoner kronor.

Den största kostnaden, 45 miljoner kronor, finns inom den avdelning som heter Beställningscentral. Nästan hela denna summa gäller personalkostnader.

Kostnader om 8 miljoner kronor finns inom enheten Affär. Kostnaderna gäller personalkostnader såväl som andra verksamhetskostnader.

Stödfunktionerna, däribland Digitalisering och IT, har kostnader om ytterligare drygt 8 miljoner kronor kopplat till beställningscentralverksamheten.

Slutligen tillkommer cirka 4 miljoner kronor för affärsområdeschefen med stab.

Tabell 4. Sammanställning av kostnader kopplade till beställningscentralverksamhet inom Skånetrafiken, budget år 2019 (SEK).

	Budget 2019
Affärsområdeschef/Stab 75%	3 555 734
Övriga verksamhetskostnader 75%	77 625
Köp av konsultarvoden för spec 75%	1 687 500
Personalkostnader 75%	1 790 609
Beställningscentral 100%	44 824 273
Övriga verksamhetskostnader 100%	367 250
Personalkostnader 100%	44 457 023
Enhet Affär 90%	8 053 099
Telefonkostnader BC 90%	90 000
Beställningskostnader sjukresor, exklusive Malmö stad 90%	954 079
Kvalitetsmättningskostnader 90%	414 000
Övriga verksamhetskostnader, exklusive kundförlustkostnader 90%	457 200
Köp av Information och reklam 90%	4 500
Köp av Konsultarvoden för spec 90%	135 000
Personalkostnader 90%	5 998 320
Schablonkostnad stödfunktioner 90%	8 370 000
Summa	64 803 106

2.6 STEG 6. INSAMLING AV ÖVRIGA UPPGIFTER

I det här steget samlas uppgifter in om antal resor, samt annan intressant statistik som kan hjälpa oss att förstå organisationen. Nyckeltalen nedan är hämtade från den senast tillgängliga månadsrapporten, november 2018, samt genom mailkontakter med Skånetrafiken.

Under 2018 ansvarade Skånetrafiken för 1 454 420 serviceresor, fördelat ungefär jämnt mellan

färdtjänstresor och sjukresor. Av dessa drar vi av 233 402 sjukresor som anordnades av Malmö stad, summan blir då 1 221 018 resor. Vi gör ett antagande att antalet resor år 2019 kommer att ligga på samma nivå.

Nyckeltal – Ackumulerat utfall 2018

NKI SR senaste resa - 84%

NKI SR – Punktlighet 91%

Punktlighet Serviceresor – 91% inom 10 minuter

2.7 STEG 7. SAMMANSTÄLLNING

I de ovanstående stegen har avdelningar inom Skånetrafiken som arbetar med beställningscentralverksamhet identifierats, samt vilka kostnader detta innebar. Sammantaget finns kostnader om 65 miljoner kronor för Skånetrafikens beställningscentralverksamhet.

Under 2019 förväntas beställningscentralverksamheten anordna 1 221 018 resor. För varje resa finns det därmed 53 kronor i kostnader som kan relateras till beställningscentralverksamheten.

Tabell 5. Sammanställning av resultat Skånetrafiken.

Kostnader beställningscentral	64 803 106 kr
Antal resor	1 221 018 st.
Kostnad beställningscentral/resa år 2019	53 kr

3 JÄMFÖRELSE MED ANDRA BESTÄLLNINGSCENTRALER

För att sätta Skånetrafikens kostnader i en kontext, visas nedan resultaten från en tidigare analys av Skånetrafiken och elva ytterligare organisationer. Analysen genomfördes med samma metodik som ovan och avser kostnader åren 2016 eller 2017.

Inom de tolv beställningscentralverksamheterna som undersöktes fanns sammanlagt kostnader på 302 miljoner kronor per år. De anordnade sammanlagt drygt 8,7 miljoner resor per år. Det motsvarar en genomsnittskostnad om 35 kronor per resa.

Den uppskattade kostnaden för beställningscentralverksamheten inom Skånetrafiken år 2017 var 33 kronor per resa. Motsvarande kostnad år 2019 är 53 kronor, vilket innebär en ökning med drygt 60 procent.

Tabell 6. Sammanställning av resultat från tidigare analyser av Skånetrafiken och elva andra organisationer med beställningscentralverksamhet.

Organisation	År	Kostnad beställningscentral/resa
Färdtjänstförvaltningen i Göteborg	2016	44 kr
Kollektivtrafikmyndigheten Sörmland	2016	55 kr
AB Östgötatrafiken	2016	29 kr
Värmlandstrafik AB	2016	66 kr
Jönköpings Länstrafik	2016	39 kr
Hallandstrafiken AB	2016	27 kr
Länstrafiken Örebro	2016	29 kr
Din Tur	2016	33 kr
Västmanlands Lokaltrafik	2016	30 kr
X-trafik	2016	30 kr
Länstrafiken i Norrbotten AB	2017	27 kr
Skånetrafiken 2017	2017	33 kr
Skånetrafiken 2019	2019	53 kr

4 KONTAKTUPPGIFTER

Denna rapport är framtagen av Öster Research på uppdrag av DRT Solutions AB. För frågor kontakta författaren.

Stefan Öster
Samhällsanalytiker
Tel: +46 (0)708-68 95 66
Epost: stefan@osterresearch.com

Öster Research
www.osterresearch.com

BILAGA 1 DEFINITION AV BESTÄLLNINGSCENTRAL

Effekterna av att den särskilda kollektivtrafiken organiseras och styrs på olika sätt i olika kommuner och landsting/regioner gör avtryck även i terminologin som används. Därför definieras nedan vad en beställningscentral är och vilka uppgifter som ryms inom begreppet.

Med beställningscentral avses en bred verksamhet som innefattar en stor del av den administration som behövs för att anordna, driva och kvalitetssäkra den särskilda kollektivtrafiken. Definitionen används vid analysen av organisationerna för att avgöra vilka avdelningar och vilka kostnader som arbetar med beställningscentralverksamhet.

4.1 VERKSAMHET INOM EN BESTÄLLNINGSCENTRAL

Beställningscentralen är ofta en integrerad del av en större verksamhet, därför måste verksamheten definieras gentemot närliggande verksamheter. På beställarsidan finns framförallt de verksamheter som innefattar myndighetsutövning och strategisk styrning. Det kan exempelvis röra beslut om individers rätt till färdtjänst och regler för resandet. På utförarsidan finns transportverksamheten, som ofta utförs av taxibolag.

Verksamhet som inte är myndighetsutövning och inte heller rör utförandet av själva transporterna är till stora delar beställningscentralverksamhet. Följande funktioner är viktiga inom en beställningscentral:

- Beställningsmottagning
- Trafikledning
- Trafikplanering
- Schemaläggning av fordon
- Kundtjänst
- Hantering av databaser för verksamheten
- Drift och optimering av IT-system
- Kvalitetsuppföljning av transportörer
- Ekonomisk administration av trafiken
- Rapportering, analys och verksamhetsutveckling
- Intern administration och ledning.

Funktioner som inte ingår inom ramen för en beställningscentral är bland annat:

- Färdtjänst- och sjukresehandläggare, d.v.s. de personer som hanterar tillståndsprocessen.
- Personer som hanterar ersättning till sjukresenärer som åker egen bil (eget resande).
- Kostnader för trafikarbete, d.v.s. kostnader för fordon, chaufförer m.m.

4.2 TYPER AV TRAFIK EN BESTÄLLNINGSCENTRAL HANTERAR

En beställningscentral kan hantera merparten av den offentligt finansierade lokala/regionala trafiken utöver den ordinarie linjetrafiken. Detta innefattar:

- Färdtjänst
- Riksfärdtjänst
- Sjukresor
- Närtrafik
- Anropsstyrda linjer

- Flextrafik
- Skolskjuts och särskoleskjuts
- Omsorgsresor
- Annan likartad anropsstyrd trafik.

BILAGA 2 PROCESS- OCH ANALYSMODELL

Nedan presenteras den process- och analysmodell som används för att systematiskt analysera organisationer och deras beställningscentralverksamheter.

4.3 STEG 1. IDENTIFIERING AV ANSVARIG FÖRVALTNING/MYNDIGHET

Det första steget är att fastställa ansvaret för den anropsstyrda trafiken, d.v.s. vilken förvaltning/myndighet som är ansvarig samt omfattningen.

4.4 STEG 2. BESKRIVNING AV ORGANISATION

Det andra steget är att hämta en organisationsmodell över den ansvariga förvaltningen/myndigheten. I det här steget är det viktigt att ta fram information för att förstå vilket ansvar de olika avdelningarna har.

4.5 STEG 3. IDENTIFIERING AV BESTÄLLNINGSCENTRALVERKSAMHETEN INOM ORGANISATIONEN

Det tredje steget är att identifiera vilka enheter/avdelningar av organisationen som bedriver beställningscentralverksamhet.

4.6 STEG 4. BESKRIVNING AV KOSTNADER

Det fjärde steget är att begära ut sammanställningar över vilka kostnader som finns inom organisationerna. Utifrån dessa bestäms vilka kostnader som ska räknas in i den totala kostnaden för beställningscentralerna.

Stora kostnadsposter inom en beställningscentral:

- Personalkostnader
- IT-system för administration och liknande
- Boknings- och planeringssystem
- Lokaler
- Inköp av tjänster (konsulter, utbildning, rekrytering etc.)
- Övriga kontorsrelaterade kostnader
- Kvalitetsmätning genom ANBARO.

Kostnader för gemensamma funktioner är svåra att räkna ut som utomstående. Därför används i första hand organisationernas egna uppgifter om overheadkostnader.

Närliggande kostnader som inte ingår:

- Personalkostnader för personal som inte arbetar med uppgifter som ingår inom ramen för en beställningscentral.
- Trafikkostnader
- Kostnader för upphandling av beställningscentral samt uppföljning av detta avtal (ej upphandling av transportörer).
- Ersättningar, viten, m.m.

4.7 STEG 5. IDENTIFIERING AV KOSTNADER FÖR BESTÄLLNINGSCENTRALVERKSAMHETEN

Det femte steget är att göra en sammanställning av kostnaderna för beställningscentralverksamheten. Här är det även viktigt att notera särskilda förhållanden som påverkar kostnaderna.

4.8 STEG 6. INSAMLING AV ÖVRIGA UPPGIFTER

I det sjätte steget samlas information in om antal resor, samt annan närliggande statistik.

4.9 STEG 7. SAMMANSTÄLLNING

I det sista steget sammanställs slutresultaten av analysen.