

Bilpoolsstrategi

Övergripande strategi för tjänstefordon
inom Västra Götalandsregionen



Dokumenttitel: Bilpoolstrategi - övergripande strategi för tjänstefordon inom Västra Götalandsregionen

Skapat av: Koucky & Partners AB, Fredric Norefjäll och Lars Peterson

Dokumentdatum: 2010-12-22

Dokumenttyp: Rapport

Publikationsnummer: 2011:008

Ärendenummer: TRV 2010/84824

Projektnummer: V8512131004

Version: 1,0

Publiceringsdatum: februari 2011

ISBN: 978-91-7467-105-6

Utgivare: Trafikverket

Kontaktperson: Per Schillander, per.schillander@trafikverket.se

Publiceringsform: PDF, endast digitalt på www.trafikverket.se

Distributör: Trafikverket, 405 33 Göteborg, telefon: 0771-921 921

Förord

Trafikverket (och tidigare Vägverket) arbetar målinriktat för att stötta organisationer som vill utveckla och effektivisera sina transporter. Många har börjat arbeta med att se över sina fordonsflottor och hur organisationens struktur och kultur påverkar mängden transporter och resor. Likväl återstår som regel mycket stora potentialer för effektivare transporter, samtidigt som organisationen kan förbättra sin verksamhet. Hand i hand med sänkta kostnader går högre kvalitet, minskad miljöpåverkan och högre trafiksäkerhet.

Denna rapport är resultatet av ett intensivt och engagerat arbete inom en projektgrupp med bred representation från olika verksamheter inom Västra Götalandsregionen.

Göteborg, februari 2011

Innehåll

Sammanfattning	5
1. Bakgrund	6
2. Uppdrag	6
3. Nuläge	7
3.1 Vad handlar det om?	8
3.2 Vem gör vad?	10
3.3 Vad kostar det?	17
4. Utvecklingsområden utifrån nuläge	22
4.1 Fordonskostnader	23
4.2 Urval av fordon	24
4.3 Administration	25
4.4 Hantering	25
4.5 Bruk	26
4.6 Potentialer	27
5. En målbild för samordnad fordonshantering	29
6. Strategi för att uppnå målbilden för fordonshantering	30
7. Strategi steg 1. a) Central funktion fordonshantering	31
8. Strategi steg 1. b) Central administration fordon	35
9. Strategi steg 1. c) Processägare för fordonsprocessen	39
10. Strategi steg 2. Upphandling av extern leverantör	43
10.1 Upphandling av hela fordonshanteringen	43
10.2 Marknadsanalys	43
10.3 Argumentation	45
10.4 Upphandling av delar av verksamheten	47
10.5 Steg 2 alternativ a) Extern leverantör för en del av fordonen	47
10.6 Steg 2 alternativ b) Extern leverantör för en utvald funktion	47
11. Sammanfattning av handlingsplan	49
12. Ordlista	50

Sammanfattning

Inom Västra Götalandsregionen (VGR) finns idag cirka 2000 registrerade fordon, varav cirka 1300 är att betrakta som tjänstebilar. Tillsammans med hyrbilar och milersättning omsätter dessa interna transporter (tjänsteresor) ungefär 3 000 000 mil och 140 miljoner kronor.

Den övergripande administrationen av dessa fordon är till stor del centraliserad till enheten Regionens fordon. En tredjedel av fordonen är idag anslutna till regionens bilpooler med en väl utvecklad hanterings- och servicefunktion. Hanteringen av resterande 900 fordon är fortfarande utspridd på ett antal av VGRs förvaltningar.

Vår bedömning är att VGR är mycket bra på att köpa in/upphandla fordon till konkurrenskraftiga priser och att avvecklingen sköts effektivt. Den centrala administrationen har utvecklats och effektiviserats och antalet fordon ingående i bilpooler har successivt ökat. Hantering och uppföljning av dessa fordon fungerar väl. Ungefär hälften av fordonens totala kostnader under innehavstiden är driftskostnader. För stora delar av organisationen är det oklart vem som gör vad och vad fordonshanteringen kostar. En oklar, utspridd och komplex organisation döljer de verkliga kostnaderna och försvårar styrning och uppföljning av fordonshanteringen. Rapporten är därför fokuserad på möjligheter kring en effektivare fordonshantering.

Nuvarande centrala funktion föreslås få ett utökad uppdrag för att initiera och styra upphandling, utarbeta styrande riktlinjer inklusive fordonsbehov, utveckla system för uppföljning samt rapportera till övriga intressenter inom VGR.

Nuvarande organisation med lokal närvaro bör utvecklas och ges ett utökad mandat och resurser att placera och sköta hanteringen och driften av alla regionens tjänstebilar, till stor del ordnade i bilpooler.

En processägare ges mandat och resurser att utveckla en intern samordning och ett centraliserat fordonsansvar i enlighet med ovanstående förslag. Den föreslagna samordningen flyttar fordonshanteringen från VGRs förvaltningar och användare och frigör resurser för kärnverksamheten.

Potentialerna av de föreslagna åtgärderna är betydande. På några års sikt kan VGR frigöra 19 miljoner kronor och samtidigt minska utsläppen med 500 ton koldioxid.

Det som inte är kärnverksamhet kan utföras av externa leverantörer förutsatt att det ger organisationen samma eller ökad kvalitet till lägre kostnad över tid. I linje med detta ska möjligheterna för en extern leverantör av fordonshanteringen prövas. Utifrån både praktiska och ekonomiska bedömningar är outsourcing inte aktuellt i nuläget. Den föreslagna samordningen är en förutsättning för en framtida, eventuell konkurrensutsättning och outsourcing, för de delar som då bedöms lämpliga. Ett sätt att konkurrensutsätta verksamheten är att överväga en extern leverantör för bokningssystem eller en geografiskt avgränsad bilpool, som en pilotverksamhet.

1. Bakgrund

Västra Götalandsregionen (VGR) är en stor organisation och hanterar omkring 1300 bilar (personbilar och lätta lastbilar) i sin verksamhet. Hur VGR organiserar och hanterar sina fordon har därför betydande effekter på organisationens kostnader, miljöpåverkan och arbetsmiljö.

Ett möjligt verktyg för att effektivt organisera och hantera bilar är att införa bilpooler. En övergång till bilpool ger som regel minst 10 % minskade körsträckor och kostnader. Som ett led i effektiviseringsarbetet har VGR år 2009 arbetat med att beskriva och analysera resvanor och fordonsanvändning inom en begränsad del av verksamheten inom projektet "Översyn av användning av personbilar i Västra Götalandsregionen" (SN 119-2009). Projektet lämnade flera förslag på utveckling och effektivisering.

Detta projekt bygger vidare på tidigare arbete och utredningar, men omfattar nu hela VGR. Syftet är att ta fram underlag till en bilpools- och bilhanteringsstrategi för VGR, som ska omfatta regionens samtliga tjänstebilar (personbilar och lätta lastbilar).

2. Uppdrag

Västra Götalandsregionen (VGR) vill ha bättre kontroll över bilanvändningen i verksamheten. Målet är bättre tillgänglighet och service till lägre kostnader, samt att underlätta styrning mot beslutade mål, exempelvis miljömål. Här har man gemensamma intressen med Trafikverket och organisationerna har också samverkat i flera projekt i den riktningen. Bilanvändningen i verksamheten ska ses över och, om och när det är lämpligt, kunna konkurrensutsättas helt eller delvis.

Frågeställningen är: Hur kan VGR hantera bilanvändning i organisationen på ett mer effektivt och konkurrensmässigt sätt?

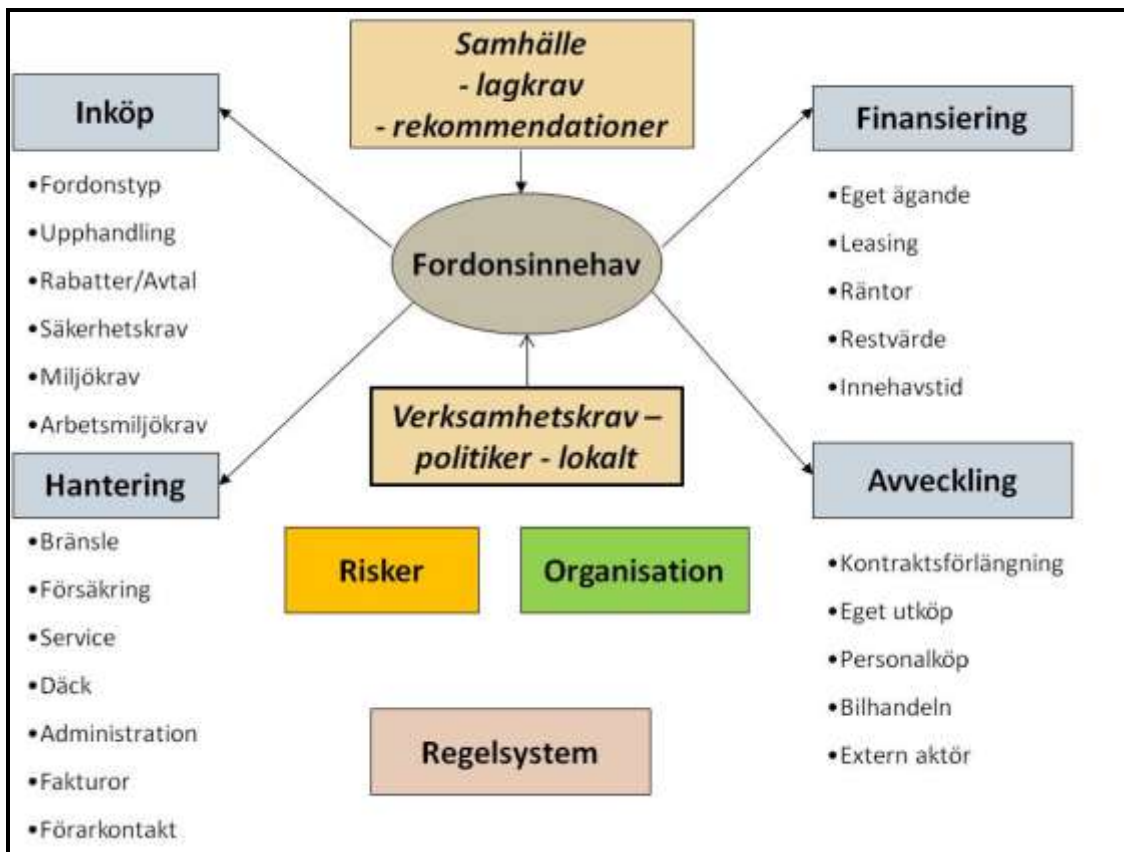
Uppdraget innefattar:

- Analys av användningen av samtliga bilar och som beaktar faktorer såsom geografi, bilanvändning, säkerhet och praktisk hantering.
- Marknads- och omvärldsanalys.
- Förslag på driftsformer, inklusive rutiner för uppföljning och kvalitetssäkring, och i förlängningen egen regi alternativt extern lösning.
- Beskrivning av tillvägagångssätt i syfte att samordna ansvar och administration av samtliga tjänstebilar.

Detta underlag till övergripande strategi har skrivits på uppdrag av Trafikverket och som stöd till VGRs projektgrupp. Uppdraget påbörjades i september 2010 och ett första möte med projektgruppen hölls 23 september.

3. Nuläge

Fordonsinnehav är komplext, med många samverkande faktorer. Det är sällan en del av kärnverksamheten, kostar mycket pengar men det har ofta låg status. Vidare hanteras bilarna ofta av personal som har andra huvudsysslor och inte är rätt kvalificerade eller utbildade för uppgiften. Nedanstående figur beskriver ingående faktorer och deras relationer.



Fokus i fordonshanteringen ligger ofta på inköpsprocessen medan de största kostnaderna (och möjliga vinster) ligger under hantering och driften av fordonen samt under avvecklingen. Nedanstående bild illustrerar hur stor del av den totala kostnaden under fordonets innehavstid som bör bokföras under de tre delarna. Av bilden framgår att en effektiv administration samt ett varsamt bruk påverkar både de direkta driftskostnaderna och det slutliga restvärdet, vilket sammantaget, som regel, spelar en större roll än eventuella rabatter vid upphandlingen.

<p>Inköp</p> <p><i>Pris, rabatt, ränta</i></p> <p>15-20 %</p>	<p>Fordonshantering</p> <p><i>Administration, drift, bruk</i></p> <p>40-50 %</p>	<p>Avveckling</p> <p><i>Restvärde, rekonditionering</i></p> <p>35-45 %</p>
---	--	--

Utifrån detta arbete och tidigare utredningar drar vi slutsatsen att den här bilden stämmer bra in på VGR. Vår bedömning är att man är mycket bra på att köpa/upphandla fordon till konkurrenskraftiga priser och att även avvecklingen sköts effektivt. Mycket av den följande nulägesbeskrivningen är därför fokuserad på möjligheter kring en effektivare fordonshantering.

3.1 Vad handlar det om?

Det första vi tänker på när det gäller fordon är inköpskostnaden eller i det här fallet leasingkostnaden för fordonet. De kostnaderna är enkla att få fram och enkla att jämföra med andra organisationer. Det är de "rena" kostnaderna för bilarnas inköp, finansiering och avveckling. I de kostnaderna inkluderas inte kostnaderna för att göra jobbet att köpa/leasa dem och avveckla dem.

Utöver kostnaderna för att leasa och avveckla fordon uppstår en stor mängd kostnader för administration, hantering/drift och bruk under tiden fordonen används. Hur de här kostnaderna kategoriseras kanske inte är det viktigaste, men det viktiga är att de fångas upp i totalkostnaderna för fordonshanteringen och att det framgår vem som gör vad i organisationen. I bilden nedan har vi listat moment som normalt ingår i bilhanteringen i en verksamhet.

Fordonshantering - gruppering



Administration av fordon

Administration av verksamhetens fordon är en del av de totala kostnaderna för fordonsinnehavet. Oftast är denna kostnad "dold" men kan vara av betydande omfattning. Fordonsadministration betraktas som en del i arbetet men genom att effektivisera administrationsprocessen kan värdefull tid i de flesta fall överföras till produktiv kärnverksamhet. Exempel på vad som kan ingå i administration av fordon:

- Försäkring
- Inköp/upphandling
- Avyttring
- Leasing/finansiering
- Hantering av reseräkning till faktura
- Bränsleredovisning
- Fakturering av enheter användare
- Behovsprövning av bil och bilval

Hantering och drift av fordon

En stor del av kostnaderna för bilar är relaterade till hanteringen. Det är dels direkta kostnader för att sköta bilarna, men också indirekta kostnader som uppstår för att bilarna inte servas, tvättas, repareras eller används på rätt sätt. Det finns stora kostnader dolda i ineffektiv hantering, som delansvariga inte ser. Exempel på kostnader för hantering:

- Tvätt/städning/rekonditionering
- Service
- Reparationer
- Support till användare, frågor/svar, direkt assistans
- Service och besiktning
- Skaderapportering
- Bevakning av körsträcka, placering/omplacering
- Däckbyte

Bruk av fordon

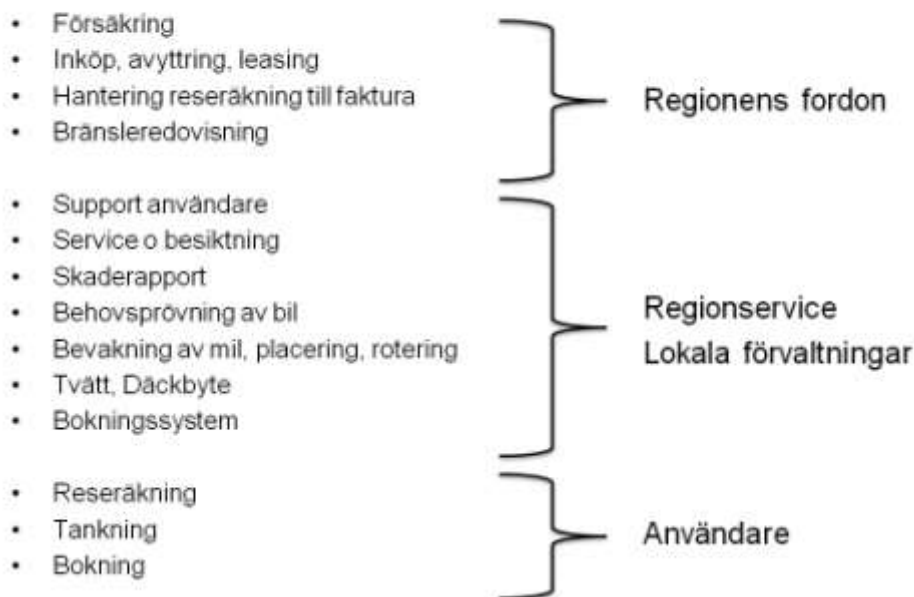
Det vi kategoriserat som aktiviteter under bruk rör i huvudsak användarna. Det är aktiviteter som tar tid eller genererar kostnader relaterat till hur fordonen brukas. Exempel på bruk:

- Boka fordon
- Tankning
- Körjournal
- Reseräkning/körrapport
- Skaderapporter
- Betala böter

3.2 Vem gör vad?

Ovan har vi beskrivit de moment/aktiviteter som ingår i organisationens totala fordonshantering. Därefter behöver det förtydligas vem som har ansvar för varje moment, för varje bil. För enkelhets skull delar vi upp momenten i organisationens totala fordonshantering och sorterar dem efter den funktion, som oftast sköter den delen av hanteringen.

Fordonshantering - ansvar



Organisationen inom VGR för anskaffning, hantering och drift av fordon är baserad på förvaltningsansvar och är alltså förvaltningsstyrd. Många av förvaltningarna har normalt låg kompetens vad gäller fordonsval, hantering och driftsmässiga förutsättningar. Till stöd har VGRs förvaltningar Regionservice med funktionen Regionens fordon (RF), som ska effektuera förvaltningarnas önskemål och vara ett stöd för praktiska frågor. RF ska vara en länk mellan upphandlade fordon (och avtal) och användare. Genom sin underordnade organisatoriska nivå saknar RF mandat att effektivt styra anskaffning och drift av fordon. Utöver RF finns inom Regionservice en fordonsorganisation Närservice (NS) som hanterar ett antal fordon (ca 35 % av det totala antalet) inom sina bilpooler. Denna funktion är en renodlad serviceorganisation – uthyrning av fordon på kort och lång tid, problemlösare för däck, alkoholås mm.

I tabellen nedan görs en schabloniserad fördelning av vem som i nuläget gör vad med fordonen för att se vad som är centraliserat och vad som är lokalt. Det är i dag oklart hur det ser ut för alla bilar.

Nuläge bilhantering – % antal bilar

	Användare	Lokala förvaltningar	Närservice	Regionens fordon	Extern lev.
Försäkring				100	
Leasing				100	
Fordon admin				100	
Fordonshantering		70	30		
Redovisning		70	30		
Service		70	30		
Skaderapport	20	60	20		
Däckbyte	40	20	40		
Placering av fordon	70		30		
Körjournal	100				
Tankning	90		10		
Bokning	30	50	20		
Bokningssystem		50	50		

Fördelning av olika arbetsmoment på centrala och lokala enheter samt användare. Med lokal förvaltning menas här alla VGRs förvaltningar i kärnverksamheten.

Regionens fordon

Anskaffningen och det mesta av administration av fordon sköts av administrativt centrum/ekonomiservice, funktion "Regionens fordon", vid Regionenservice. Nuvarande organisation "Regionens fordon", som också står som fordonsägare, saknar idag mandat att styra verksamhetens beställningar av fordon utan är endast rådgivande. Uppdraget från Regionkansliet till Regionens fordon är att sköta ett antal regiongemensamma tjänster kring alla fordon som idag finns i Västra Götalandsregionen. Det innebär bland annat att man ska:

- säkerställa att politiska beslut får genomslag (alkolås, typ av fordon etc),
- delta i upphandlingar och förvaltning av tjänster kopplade till området och att genomförda upphandlingar följs,
- utveckla, förenkla och effektivisera fordonshanteringen och administrationen av den, för att den ur ett ägarperspektiv ska vara så kostnadseffektiv och konkurrenskraftig som möjligt.

Arbetsuppgifter och kostnader som finansieras via leasingavgifter till användarna:

- Avyttring av fordon som leasas och ägs av VGR, exklusive förmånsbilar
- Hantering och besiktning av skadade bilar och ersättningskrav från bilhandeln
- Support vid beställningar av fordon till verksamheterna, både personbilar och transportfordon
- Utveckling av processer och FLEAS

Övriga arbetsuppgifter:

- Deltagande i upphandlingar och förvaltning av avtal.
- Hantering av all kommunikation med Transportstyrelsen (skatter, avgifter, registreringar, försäljningar)
- Hantering av alla inkomna böter – både parkering och fortkörning
- Beställning och inventering av bränslekort
- Hantering av all leasing via de av VGR upphandlade finansiärerna (även nybilsbeställningar)
- Hantering av alla frågor om alkoholås
- Support till VGRs verksamheter i alla frågor om förmånsbilar
- Konkurrensutsättning vid avyttring av all VGRs egendom, inklusive förmånsbilar
- Utveckling av hanteringen av fordon och leasade objekt i VGR, t ex via e-handel
- Regleringar av alla debiteringar via FLEAS
- Kostnadshantering per fordon (registreringsnummer) i så stor utsträckning som möjligt
- Påminnelse när det är dags för fordonsbesiktning.

Försäkringshantering:

- Bevakning av att all verksamhet har försäkrade fordon
- Försäkringsinventering av registrerade och oregistrerade fordon, en gång per år
- Debitering av försäkringskostnader via FLEAS varje år
- Avstämning av försäkringsfonden varje månad mot Willis/Försäkringsfonden
- Hantering av självrisker och skador ut till förvaltningarna från Willis/Försäkringsfonden
- Påfyllning av försäkringsfonden
- Stöd till förvaltningarna i försäkringsfrågor
- Debitering av självrisker till förmånstagare när vållande föreligger

Övriga arbetsuppgifter kring leasing:

- Godkännande och kontroll av fakturor på objektet
- Kontakt med upphandlad leasingbank och start av avtal
- Registrering av leasingavtalet i FLEAS
- Kontroll och betalning av samlingsfakturan på övriga leasingobjekt

- Debitering av kund
- Avsluta leasingkontraktet

Närservice

En stor del av hanteringen och driften av fordonen sköts genom Närservice bilpool. Den omfattar ca 1/3 av VGRs fordon. Den personal som i dag används för bilhantering av bilpoolen är Närservice egen personal. Uppdragsbeskrivning av fordonshanteringen i Närservice bilpool presenteras nedan.

Förändringar i fordonsparken:

- Vid beställning av nya fordon kontaktas användaren och behovet diskuteras.
- Nya fordon levereras till användare och de gamla tas in för rekonditionering.
- Slutbesiktning och återlämning av fordon till respektive återförsäljare.

Skötsel av fordon:

- Bokar tider för service och övriga verkstadsbesök.
- Skiftar fordon för att få bästa nyttjandegrad.
- Tvättar, städar, vaxar, lämnar till besiktning, gör mindre reparationer osv.
- Starthjälp, fyller på vätskor (olja, spolvätska mm)
- Skifte av sommar/vinterdäck
- Tankar fordon som återlämnas utan att vara tankade
- Avhjälp akuta problem med alkolås samt utför service på dessa
- Skickar trasiga alkolås på reparation.

Kundservice:

- Hämtar och lämnar långtidbokade fordon som ska på reparation eller service.
- Svarar på frågor från användare.
- Levererar fordon från bilpool till kunder och hämtar tillbaka efter användandet (korttidshyra utanför de områden där bilpoolen finns).
- Ser till att körjournaler och bensinkort finns i fordonen.

Bokningssystem:

- Fordon bokas via SAMBO, ifrån bokningscentral eller av kunden själv.
- Bilpärmen hämtas ut på bokningscentral eller liknande, när fordonet återlämnas.

Lokal förvaltning och användare

Mycket av hanteringen och kostnaderna för hantering och bruk ligger i nuläget på lokala förvaltningar och användare. Det är de lokala förvaltningarna som hanterar bilarna och kostnaderna för detta är spridda på en mängd olika konton. I den tidigare utredningen bekräftades detta: 76 % av de bilansvariga på lokala förvaltningar svarade att de sköter tvätt, städning, däckbyte och service själva. Endast 24 procent anlitar en intern eller extern resurs.

Lokala förvaltningar

Med lokala förvaltningar menas här alla de verksamheter som runt om i regionen i huvudsak ska ägna sig åt annat än fordonshantering, men i dagsläget ändå gör det. I begreppet innefattas därmed hela kärnverksamheten och merparten av VGRs förvaltningar – allt från vårdcentraler, museer och folkhögskolor till fastighetsförvaltning och universitetssjukhus. Termen är en distinktion från den centrala förvaltning som bör ansvara för all fordonshantering.

Inom förvaltningarna kan det finnas allt från 1 till 100 fordon inom verksamhetsorten och skillnaderna i fordonshanteringen är stora mellan olika verksamhetsområden. En förklaring till detta är att fordonshanteringen inte ses som verksamhetsnära. Olika personer och funktioner försöker att lösa problem när de uppstår och har normalt ingen kontakt med personer med större specialistkompetens.

Det saknas en enhetlig bild av hur fordon hanteras på de lokala förvaltningarna. I tidigare rapporter detaljstuderades ett par förvaltningar och slutsatser drogs från de erfarenheterna. Några regelrätta uppföljningar har inte genomförts och nedanstående sammanfattande beskrivningar är enbart baserade på personintervjuer. Dessa visar likväl i vilken grad man arbetar efter de rekommendationer som lämnades 2009 (rapport JICCAB 20091206).

Primärvården i Göteborg

Primärvården i Göteborg har inte i någon större omfattning utvecklat och infört rekommendationer om en bilpoolslösning. Viljan har funnits att följa rekommendationerna i tillämpliga fall, men förändringen av primärvårdens organisation har fördröjt en möjlig process. Bakgrundsmaterialet var helt baserat på en bilpoolslösning med hjälp av Trafikkontoret i Göteborgs Stad, men gav samtidigt kunskap om fordonsanvändningen i allmänhet.

Källa: rapport PKvadrat HB 2009-11-14 till Trafikkontoret Göteborg.

Handikappförvaltningen i Fyrbodal

Organisationen (HKF Fyrbodal) ser seriöst på de rekommendationer som gavs och arbetar stegvis med att pröva och införa de delar som kan ses som väsentliga för organisationen ur ekonomiska och framförallt arbetsmiljömässiga aspekter.

- En samordning av fordonen i en gemensam intern bilpool är genomförd. Preliminärt resultat är att antalet fordon kan reduceras med 5-10 % (från ett utgångsläge med ca 40 fordon).
- En översyn av fordonstyper har inletts och en behovsspecifikation har upprättats.
- Möjligheterna till att överföra de förvaltningsinterna fordonen till en gemensam bilpool diskuteras (gäller Vänerparken och Regionens hus).
- Striktare styrning och interna regler ses över.

Slutsatserna baserades på ett litet antal fordon men gav ett antal indikatorer (administration, kontroll, fordonsval mm) som efter en avstämning med övrig organisation kan ses som värdefulla för en fortsatt utveckling. Utredningen baserades på ett relativt begränsat urval av fordon och organisatorisk tillhörighet, totalt 34 fordon. En avstämning har kunnat göras med Primärvården Göteborg, omfattande ytterligare ett trettiotal bilar. Slutsatserna från utredningen för HKF/Fyrbodal stämmer väl överens med utredningen för primärvården. Det underlag som presenterats från HKF/Fyrbodal har varit väl underbyggt, med ett stort engagemang från medarbetare och centrala funktioner.

Källa: "Översyn av användning av personbilar i Västra Götalandsregionen" (VGR, SN 119-2009).

3.3 Vad kostar det?

Fordon och interna transporter på väg definieras här som:

- Eget ägda alternativt leasade fordon och deras nyttjande.
- Nyttjande av personalens privata fordon mot milersättning.
- Hyrbilar

Den totala omfattningen av interna transporter inom VGR baseras på ca 1 300 ägda/leasade fordon samt en inte oväsentlig transportvolym genom nyttjande av de anställdas privata fordon. Totalt antal fordon inom VGR är ca 2 000, inkluderat räddningsfordon, specialfordon mm. VGR har i grunden en mycket komplicerad struktur för fordons- och transportbehov, med ett fåtal centralorter samt mindre stödverksamheter, spridda inom ett stort geografiskt område.

- Transportvolymen motsvarar att VGR kör motsvarande 750 varv runt jorden varje år

- Transporttiden motsvarar att ca 3 500 personer har sin dagliga arbetsplats i ett fordon

Ägda och leasade fordon

Organisationens ägda och leasade fordon är här de fordon som är registrerade som personbilar och lätta lastbilar enligt Trafikregistret. Interna uppgifter har avstämmts mot Trafikregistret per okt 2010 och enbart små differenser, som inte påverkar slutsatserna, kan konstateras. Då anskaffning och byte sker kontinuerligt finns alltid en differens på 1-2 % mellan officiella och egna uppgifter. Nedanstående uppgifter grundar sig på helåret 2009 och en avstämning mot uppgifter från 2010 bekräftar siffrorna.

Organisation	Antal fordon	Kostnad (tkr)	Mil	Mil/fordon	Kr/mil
Totalt	1 315	80 700	1 960 000	1 490	41,23
Största användare					
- Regionservice	601	38 747	973 500	1 618	39,80
- Handikappförv.	134	6 614	148 600	1 100	44,50
- Regionkansliet	70	4 391	116 500	1 664	42,30
- SU	70	4 906	102 300	1 461	47,96

Ägda och leasade fordon samt organisationstillhörighet. Här anges enbart direkta kostnader för fordonen exklusive administration.

Inom Regionservice finns följande antal fordon:

- Närservice bilpooler: 402 fordon
- VGR IT: 70 fordon
- Förmånsbilar: 15 fordon
- Övriga: 114 fordon

Det totala antalet fordon kan ses som stabil information. Kostnaderna är relativt stabila, här finns dock en osäkerhet mellan stödsystemet FLEAS och officiell bokföring. Denna osäkerhet kan undanröjas genom att skapa ett transparent system som även kan vara till nytta för brukande enheter. Antalet körda mil per fordon är mycket osäkert då det saknas en effektiv och kontinuerlig rapportering om de flesta fordonen. Antalet mil per fordon är här beräknat utifrån bränsleförbrukning samt snittvärde avseende bränslepris och snittförbrukning.

Milersättning

Milersättning ("inhyrning av anställdas fordon för utförande av arbetsuppgifter, mot ersättning") ska ses som en del i det interna transportsystemet. Ofta är denna ersättning okänd till volym, men kan genom effektiv styrning överföras till bilpooler och annat internt kontrollerade alternativ. Hit hör en kostnad på omkring 6,8 miljoner kronor för administration av körning mot milersättning. Även om körning mot milersättning minskar bedöms inte antalet reseräkningar minska. Däremot finns en generell möjlighet att effektivisera hanteringen av reseräkningar om denna centraliseras.

Organisation	Mil	Kostnad (tkr) (inkl soc. avg.)	Kostnad/mil (kr)
Totalt	1 012 000	33 800	33,40
Varav största enheter			
- Regionkansliet	95 000	3 173	
- NU	90 000	3 006	
- SU	93 000	3 106	
- Folktandvården	90 000	3 006	
- Regionservice	98 000	3 273	

Kostnader för milersättning, totalt för VGR samt för de fem största enheterna. Här anges enbart direkta kostnader exklusive administration.

Hyrbilar

Hyrbilars kostnad är en kombination mellan korttidshyrda fordon från Närserviceorganisationerna samt extern hyra. Svårigheter finns i att finna en korrekt fördelning. Att hyrbilar tas med i beräkningen är enbart för att de är en del av det interna transportsystemet och därigenom kan påverkas av framtida lösningar.

Administration av fordon

Den administration som krävs för interna fordon och transporter kan inte betraktas som marginell i förhållande till fordonens grundkostnad och måste ingå i en bedömning av fordonskostnader. Vid en möjlig upphandling (outsourcing) levereras funktionen/produkten inklusive administrativa tjänster och för jämförbarhet redovisas det interna resursutnyttjandet och kostnaden. Nedanstående tabell visar kostnader för administration. Antalet tjänster och en uppskattad kostnad för administration på respektive förvaltning kan fördelas på de fordon som administreras. Ett detaljerat underlag saknas men uppgifterna bedöms som stabila.

Administration /organisation	Administrerade fordon (antal)	Tjänster, avseende fordon i utredningen	Kostnad/år (tkr)	Kostnad/fordon och månad (kr)	Kommentar
Servicenämnd	1 315	-	-	-	
Regionens fordon	1 315	3,0	1 955	125	Personal inkl samkostnader
Närservice	402	6,5	3 588	743	Personal inkl samkostnader och tjänster
Lokala förvaltningar	913	(19,0)	9 871	1 200	Kommun-utredningar
Totalt	1 315	(28,5)	15 400	1 100	

Kostnader för administration av egna fordon, totalt och för olika enheter. Utförliga förklaringar ges i texten.

- **Servicenämnd** omfattar centrala organisationer som utför övergripande administrativt arbete, inköp mm för samtliga fordon. Tidsåtgången för detta har inte uppskattats men kan ses som kostnadsneutral oavsett framtida lösning för VGR.
- **Regionens fordon (RF)** administrerar totalt ca 2 000 enheter (registrerade fordon, lastbilar, jordbruksmaskiner mm). Ovan redovisas enbart de fordon som ingår i utredningen, totalkostnaden för verksamheten har reducerats med 20 % (ej helt proportionellt då arbetsvolymen för ”udda fordon” ses som mindre krävande). Kostnaden baseras på ett genomsnittsvärde (uppgifter från ekonomistaben) inkluderat kostnader för stödsystem (ex FLEAS).
- **Närservice** har totalt 9,25 tjänster, inkluderat bokningspersonal. Efter en analys bedöms att 6,5 tjänster handhar administration av fordon, inklusive tvätt, service, däckbyte, omfördelning av fordon mm. (Närservice utför ett antal tjänster som normalt inte inkluderas i administration, som tvätt, däckbyte, enklare service mm. Dessa kostnader skulle kunna särskiljas och redovisas under fordonshantering.)
- **Förvaltningar.** Oftast underskattas den tid det tar att administrera fordon och uppfattningen är ”det tar ju ingen tid”. Tidsstudier inom ett antal kommuner i Västsverige visar på att administration av fordon, vid en decentraliserad organisation (där enheter sköter administrationen), tar 3-7 timmar per fordon och månad, för allt från service till fakturahantering. Då VGR har en effektiv central administration (RF och NS) uppskattas tidsåtgången till 3 timmar per fordon och månad. I detta ingår allmän administration (beställning etc.), skaderapportering och

service (beställning och utförande, däckbyten, rapportering av körsträckor etc.) Se vidare punkterna på sidan 10.

Den totala kostnaden för administrationen inom VGR är 1100 kronor per fordon och månad. Det är en hög kostnad i en jämförelse med marknaden. En effektiv administration i en kommunal eller privat verksamhet kostar 550-750 kronor per fordon och månad. Anledningen till den höga kostnaden kan vara att förvaltningens stora ansvar är delegerat till personer som normalt inte har biluppgifter som sitt ansvar. Dessa utför bilrelaterade åtgärder på ett mindre effektivt sätt än specialister. Dessutom tillkommer Närservice ökade servicenivå för alkolås, omflyttning av fordon mm. Totalt uppskattas att 28-29 personer hanterar VGR fordon på heltid inom Regionens fordon, Närservice och de lokala förvaltningarna. Volymen kan ses som stor men att administrera fordon tar mycket tid i anspråk, något som man kan jämföra med datoradministration.

Sammanfattning av kostnader

Nedanstående tabell innehåller en sammanfattning av kostnaderna för interna fordon samt milersättning. I tabellen har kostnader lagts på för administration.

Kostnadstyp	Kostnad (tkr), fordon	Kostnad (tkr), administration	Mil/år	Kronor/mil	Källa
Ägda/leasade fordon	80 700	15 400	1 960 000	49,00	Ekonomisystem
Milersättning	33 800	6 760	1 012 000	40,00	Miljöredovisning
Hyrbilar	5 044	100	64 300	78,00	Ekonomisystem
Totalt	119 544	22 260	3 036 300		

Samtliga kostnader för interna transporter med bil. Utförliga förklaringar ges i texten.

Att bruka personalens egna fordon mot milersättning är normalt det billigaste alternativet för arbetsgivaren, men tar inte fullt ut ett tydligt arbetsgivaransvar. Användningen av privata fordon är mycket svårt att kontrollera, både volym och kvalitet. Beräkningen av hyrbilskostnader baseras på aktuella taxor från Närservice. Vid en fortsatt utredning och jämförelse med alternativ (som outsourcing) bör den totala kostnadsnivån på 49 kr/mil vara ett riktmärke. Vid en upphandling av en extern bilpool kan kostnaden/mil (enligt erfarenheter från bland andra Trafikkontoret i Göteborgs Stad) ligga på 65-70 kr/mil. Beloppen är inte helt jämförbara då de kan innehålla olika servicenivåer och krav på fordon, men de kan vara en bra utgångspunkt vid en framtida värdering. Uppgifterna redovisas per 2009 men är avstämnda mot september 2010.

4. Utvecklingsområden utifrån nuläge

Det finns en mycket god kunskap inom VGR om fordonshantering, baserat på mångårig erfarenhet inom verksamheten och ett tydligt engagemang, både på Regionens fordon (RF) och Närservicefunktionerna (NS). Inom RF finns en stor kunskap om övergripande administration av fordon, en kunskap som det sällan tas hänsyn till vid rekommendation av fordonstyp, extra utrustning etc. denna brist beror till stor del på att RF saknar ett tydligt mandat att påverka fordonsinnehavet. RF har utvecklat stödsystem som, om det används rätt i relation till brukande enheter, kan ses som en tillgång för hela VGR. Man bör observera att omfattningen av VGR fordonsinnehav, ett av de största i Sverige, kräver noggranna instruktioner samt en god efterlevnad och uppföljning av dessa instruktioner.

Närservicefunktionerna (NS), med kunskap om och nära kontakter med användare och leverantörer, kan tjäna som förebild för ett framtida utvecklingsarbete i handhavandet av VGRs fordon. NS har stor kunskap om fordon och bidrar i hög grad till daglig problemlösning och effektivitet. Även NS har ett begränsat mandat för sin verksamhet. NS arbetar kontinuerligt för att samordna fordon på de orter man är verksam, men mer på en informell bas då ett tydligt mandat saknas. I rapporten från 2009 genomfördes en enkätundersökningen bland de fordonsansvariga på lokala förvaltningar. Några av de problem som nämndes var:

- Bilen fungerar inte riktigt enligt önskemål (anpassning till verksamhetstyp)
- Bilbytena är besvärliga (riktlinjer)
- Kontaktpersonen som finns på vaktmästeriet tycker att bilarna kunde utnyttjas bättre om det fanns ett annat sätt att boka
- Att vaktmästarna inte finns på vårdcentral (resurskoordination)
- Problem med alkolås (teknik)
- Sommartid skulle bilarna kunna utnyttjas bättre (samordning)
- Tydlighet kring vad som ingår i bilavtal m.m. (riktlinjer)
- Otydlig kostnadsbild (samordnat redovisningssystem)
- Skötsel av bilarna (riktlinjer)
- Att få in kvitton när man tankat kan ibland vara besvärligt (riktlinjer)
- Dålig noggrannhet med tiderna i SAMBO (samordnade bokningssystem)

Det ovanstående är exempel på dagliga synpunkter som bekräftar behovet av tydligare riktlinjer och tydligare ansvar. Det är oftast de dagliga problemen som skapar merkostnader i organisationen. Svaren indikerar att olika typer av policier (t ex Resepolicy) inte kan efterlevas fullt ut. Det saknas en samlad bild av tidsåtgång och kostnader för hanteringen av fordon i organisationen. För

mycket av hanteringen sker ute på lokala förvaltningar och direkt av användare, vilket kan innebära att många kostnader är dolda för VGR.

Organisationen inom VGR är otydlig och olämplig för en intern fordonshantering. En tydligare samordning mellan olika funktioner/förvaltningar är lämplig, allt för att skapa den tydliga organisation som i ett eventuellt senare skede kan konkurrensutsättas och möjligen omstruktureras. I dag saknas en (process-) ansvarig (person eller funktion) för hela fordonshanteringen i organisationen. Det som faller mellan stolarna hanteras inte alls.

4.1 Fordonskostnader

Kostnaden per mil för egna fordon inom VGR exklusive administration är 41,23 kr/mil. Detta kan jämföras med en genomsnittskommun i Västsverige där milkostnaden är i intervallet 27-31 kr/mil (utvärdering i 5 kommuner i Västra Götaland, PKvadrat HB/Ynnor AB, 2007-2010). Inom jämförbara privata verksamheter (t ex EON, Fortum, Posten m fl) är kostnaden per mil i intervallet 30-35 kr. Denna jämförelse avser kostnaden per mil för egna fordon exklusive administration. Det går inte att jämföra den totala kostnaden per mil eftersom jämförelsetal ofta saknas för administrativa kostnader inom kommunala och privata verksamheter. Här finns en uppenbar möjlighet att effektivisera VGRs driftskostnader för fordonen. Skillnader i milkostnad kan delvis förklaras med följande parametrar:

- Storlek och typ av fordon. Större fordon är dyrare och drar mer bränsle. Behovet av storlek och fordonstyp beror på faktorer som verksamhetens art, geografi, arbetsmiljö etc. jämförbara kommuner och företag har:
 - Mer kostnadseffektiva fordon
 - Tydligare definierat behovet av fordonstyp, vad gäller storlek, utrustning, drivmedel mm.
- Politiska beslut om krav på fordon och utrustning. VGR har fattat beslut om:
 - Alkolås, som har haft en merkostnad på 5 kr/mil (anskaffning och drift).
 - Biogasfordon, som bedöms ha en ökad kostnad om 5-10 kr/mil (anskaffningskostnad, restvärde, ökade driftskostnader, service mm). Siffran är dock mycket osäker tills det finns slutavräkning efter innehavsperioden.

En ytterligare förklaring till skillnaderna i kostnader per mil är körsträckorna per fordon dvs nyttjandegraden av fordonen. Nyttjandegraden påverkas av:

- Arbetsuppgifter och funktion
- Geografiskt område, placering och omflyttning
- Styrning av fordonsvolym och användning.

Den årliga, genomsnittliga körsträckan per fordon inom VGR är 1 490 mil, något som kan variera mellan olika år. Körsträckan 1 490 mil/år är ett lågt utnyttjande

jämfört med ett urval av kommuner och likartade privata verksamheter. Då det finns en stor osäkerhet om körsträckor (eftersom ett effektivt rapporteringssystem saknas) ska ovanstående mest ses som en indikation. Centralt administrerade fordon, t ex av Närservice, har en högre nyttjandegrad jämfört med förvaltningsinterna fordon. Orsaken till att jämförbara verksamheter har en högre nyttjandegrad kan förklaras med:

- effektivare organisation med närkontakt till användare
- en tydligare ansvarsfördelning mellan huvudman/organisation och användare.

Den årliga, genomsnittliga körsträckan inom VGR är 1 490 mil per fordon. Vad den siffran inte visar är spridningen mellan de fordon som utnyttjas mest respektive minst. Det finns som regel mycket pengar att spara på att se till att fordonen utnyttjas lika mycket och nära det antal mil som anges inom ramen för leasingavtalet. Att köra färre mil är ett dåligt utnyttjande av en betald resurs. Att köra för många mil leder till ökade förslitningskostnader och extra avgifter från leasingbolaget för övermil. Vi vet att det går att spara mycket på att rotera bilar i verksamheten, men i dagsläget vet vi bara att det görs inom ramen för Närservice verksamhet. Kostnaden för fordonsdrift exklusive administration kan användas som mått för att effektivisera fordonsinnehavet. Exempelvis är det inte ovanligt att företag och organisationer utgår från ett underbyggt nyckeltal (i detta fall kronor/mil) och sätter budgetkrav på en sänkning om x % med bibehållna miljö- och säkerhetskrav.

4.2 Urval av fordon

I rapporten från 2009 konstaterades att:

- Anskaffningen av fordon sker normalt utifrån respektive förvaltnings behov och önskemål.
- Urvalet av leverantörer, märken och modeller är mycket omfattande och inte helt anpassat till verksamhetens behov.
- Det saknas en tydlig krav- och behovsspecifikation, där det framgår varför och för vilket ändamål ett fordon behövs, vilka krav på utrymmen som behövs i förhållande till ett kundperspektiv m.m.

En kartläggning av fordonsinnehavet visar ofta vad som kan åtgärdas om en effektivisering är önskvärd. I privata verksamheter och kommuner som aktivt arbetar med fordonsekonomi försöker man så långt som möjligt begränsa antalet fordonsmärken och -modeller. Syfte är att erhålla en så god totalekonomi som möjligt och ett begränsat utbud förbättrar kunskapen om fordonen, leverantörsrelationer mm. Utan att ta hänsyn till värden kopplat till rådande upphandlingar kan konstateras att det i nuläget inom VGR finns

- 15 olika märkesleverantörer
- 65 olika modellvarianter inom ovanstående fordonsmärken

Detta är uppenbart för många alternativ för en verksamhet av VGRs slag och det kostar sannolikt mer än vad som är motiverat. För många alternativ skapar beslutsproblem och merkostnader. Utvecklad styrning av möjligheterna till val, baserat på tydliga rekommendationer effektiviserar ett fordonsinnehav.

Anledningen till detta beror sannolikt på

- En alltför stor frihet på förvaltningsnivå att välja fordon, val som oftast baseras på känslor och inte verkliga behov
- Avsaknaden av centrala och tydliga riktlinjer för funktion, behov och kostnad
- Alltför generösa upphandlingskrav vad gäller märken, modeller och utrustningsmöjligheter
- Valmöjligheter som tar alltför stor hänsyn till förmånsbilar
- Regionalpolitik

Inom delar av VGR (speciellt Närsservice) finns idag ett aktivt arbete med att begränsa antal märken och modeller, utifrån deras kunskap om olika fordons funktion och tillförlitlighet och en aktiv dialog med användare.

4.3 Administration

De viktigaste slutsatserna från utredningen är dessa:

- En brist på total kontroll över interna fordonskostnader, olika uppföljningssystem som inte fullt ut samverkar (stödsystem som FLEAS mot officiellt ekonomisystem)
- En brist på central styrning av fordon och användande. Fordonsinnehavet är förvaltningsstyrt, vilket innebär:
 - Val av fordon som inte är behovsprövat i förhållande till verksamhetens funktion – individuellt ”tyckande” råder.
 - Bristen på central styrning innebär med stor sannolikhet att kostnader inte kontrolleras effektivt och ett ”kostnadsläckage” kan uppstå.
 - Instruktioner för handhavande samt krav på användare saknas. Policies är en sak, hur man ska ta ett ansvar är en annan sak.
- En brist på styrning vid val av transportmedel. Exempelvis tillåts i alltför stor omfattning användande av personalens privata fordon mot milersättning.

En del administration sker fortfarande ute på förvaltningarna och den skulle effektiviseras om den genomfördes på central administration.

4.4 Hantering

Möjligheterna för effektivisering är betydligt större för de bilar som hanteras inom ramen för de lokala förvaltningarna än för de fordon som hanteras av Närsservice. Förbättringspotentialen för hantering kan delas in i två kategorier:

- Effektivisering genom bättre genomförande av aktiviteter. Till exempel att rätt person servar en bil på rätt sätt.
- Effektivisering genom att rätt aktiviteter faktiskt genomförs. Att service genomförs i rätt tid, att bilarna roteras till andra enheter för att undvika övermil och undermil.

Uppgifter om årliga körsträckor finns hos Närservice för merparten av fordonen inom ansvarsområdet och bör ses som förebild för en utveckling mot mer noggrann uppföljning. Att kontinuerligt följa upp körvolym per månad och år är en grundförutsättning för ett effektivt fordonsinnehav.

- Omflyttning av fordon kan ske effektivare i förhållande till avtal
- Kontroll av serviceintervaller, däckbyten mm effektiviseras.
- Avvecklingspris kan lättare förutses
- Målsättningsstal kan enklare tas fram
 - Hur kan vi minska milkostnaden?
 - Hur kan vi minska miljöpåverkan?

4.5 Bruk

Det är svårt att följa upp fordonsbruket och hur centrala beslut policys följs. Mycket av valen kring fordonsanvändningen ligger hos användarna. Här saknas en överblick och samordning. Vilka bilar kan samnyttjas? Finns det en potential för samåkning? Kan service, tvätt och städning samordnas och effektiviseras? Som nämnts ovan är en kontinuerlig uppföljning av körvolym per månad och år ett grundläggande sätt att se om fordonsbruket är effektivt.

Aktiviteter som bokning av bil, körjournal och underlag till reseräkning kan centraliseras och effektiviseras genom införande/utvecklande av IT-stöd/bokningssystem i någon form. Det är aktiviteter som kan utvecklas separat eller som en naturlig del i ett bilpoolssystem. Bokningssystemet som används i Närservice pooler är en del av ett regiongemensamt bokningssystem som heter SAMBO och som är egenutvecklat av VGR-IT. Systemet bedöms som tillräckligt bra av användarna, men har inte jämförts med ett externt system. I SAMBO bokas även konferenslokaler, utrustning, fika mm och systemet är integrerat med e-postklient och liknande.

I en bilpool med telematik (fordonsdatasystem med modem) kan bilarna stå utplacerade och låsas upp av användarna utan att de måste till utlämningsstället. Även rapporteringen av körningen sker automatiskt, utan manuell avläsning av mätarställning och körjournal. I dag hämtas bilpärm och alkoholås på utlämningsstället. Nuvarande alkoholås (Foxguard) måste hanteras i rumstemperatur och kan på vintern inte lämnas ute i bilarna. I dag finns inget tydligt ansvar eller rutiner för att hantera om en användare blåser i alkoholåset och visar sig vara berusad. Sammantaget fordras flera anpassningar för att fördelarna med en bilpool med telematiklösning ska kunna utnyttjas fullt ut.

4.6 Potentialer

Utifrån tidigare kartläggningar inom kommuner, landsting och företag går det att med god säkerhet beskriva potentiella effektiviseringar. Utredningarna och slutsatserna för Handikappförvaltningen i Fyrbodalen och Primärvården i Göteborg 2009 bedömdes ha en god giltighet för hela VGR. Dessa indikerade en effektiviseringspotential på 20 % lägre kostnader under en period på 1-3 år. Omräknat för hela VGR innebär det en besparing på 15-20 miljoner kronor per år. Trots en del mindre osäkerheter i ingående data finns det tillräcklig kvalitet för att kunna göra goda bedömningar av potentialer. Det finns inget som motsäger den tidigare bedömningen om en effektivisering om 20 %, vilket utifrån den aktuella utredningen skulle motsvara 20-23 mkr per år. Nedan följer en uppdaterad, mer specifik men ändå försiktig bedömning.

I denna utredning analyseras hanteringen av en flotta med ungefär 1300 personbilsregistrerade fordon. Inom VGR finns ytterligare 700 tunga fordon, arbetsmaskiner mm. Det finns troligen potentialer även för dessa. De hyrbilar som används inom regionen är inte oväsentliga, men i sammanhanget så pass få att de här inte ingår i beräkningarna. Dessutom är hyrbilar, och administrationen av dessa, som regel av hög kvalitet, vilket gör att potentialerna inte bedöms som mer än marginella.

Förändringarna har effekter på många områden, men kan enklast redovisas i minskade kostnader. Många av effekterna är länkade till och förstärker varandra, vilket gör att slutsumman kan vara större än de ingående delarna.

Milersättning

Genom erbjudande av ett effektivt bilpoolssystem minskar behovet av användning av egen bil. Dessutom bör detta ses som en kvalitetssäkrad arbetsmiljö och ett större ansvarstagande från arbetsgivaren. Ersättningen för bruk av egen bil i tjänsten uppgår idag till 34 mkr per år. Milersättning kan inte ersättas helt, men med en bra bilpool i kombination med ett tydligare regelverk kan volymen normalt minskas med åtminstone 20 %. Vår bedömning är att omfattningen i ett första steg kan minskas med 10 % inom VGR. Orsaken till den måttliga ambitionen är framförallt den geografiska strukturen med många mindre orter. Detta skulle innebära en effektivisering motsvarande 3 mkr.

Antal och typ av fordon

Som regel ger en översyn av fordonsflottor och de ingående fordonsmodellerna en minskning av totala kostnader med 15-20 %. VGR har idag förmånliga inköpsavtal som gör att onödigt stora fordon kan anskaffas, något som i längden inte är ekonomiskt försvarbart. Tillsammans med en förvaltningsmässig frihet att välja bilmodell kan alltför kostnadskrävande fordon anskaffas, vilka i många fall inte är anpassade till verksamhetens behov. Att skala ner fordonsparken från exempelvis SAAB 9-5 och Volvo V70 till SAAB 9-3 och Volvo V50 innebär betydande besparingar över den totala innehavstiden. Eftersom friheten att välja fordon ofta är ett känsligt kapitel förutsätter potentialen en tydlig central styrning. Vi bedömer att det finns en potential att skala ner ungefär hälften av fordonsflottan och där reducera kostnaderna med 5 %.

Med en samordning över förvaltningsgränserna, enligt våra förslag, kan utnyttjandegraden ökas från dagens 1 490 mil till 1 800 mil per fordon och år. En årlig körsträcka på 1 800 mil är ett genomsnittligt riktvärde som verifieras av både kommuner och företag för så kallade bruksbilar (fordon för daglig tjänst). Förändringen skulle innebära att antalet fordon kan minskas med cirka 200, men samtidigt ger det högre utnyttjandet en ökad driftskostnad. Sammantaget bedöms omställningen i fordonsflottan innebära en effektiviseringspotential på i storleksordningen 11 mkr.

Körvolym

En central och mer rationell fordonshantering, med en överflyttning från milersättning till en utbyggd bilpool, brukar körvolymen kunna minskas med minst 10 %. Den stora förändringen kan framför allt ske kring de 900 bilar som i dagsläget inte hanteras av Närservice. Vi har i detta skede avstått från att räkna med ytterligare förändring av körvolymerna, utöver minskad körning mot milersättning.

Administration

Av utredningen framgår att VGR har en anmärkningsvärt hög administrativ kostnad för sina fordon, till stor del beroende av delegerat ansvar till brukarna. Genom samordning, skalfördelar och att rätt personer hanterar fordonsfrågor finns det möjligheter att minska kostnaderna. I stället för 1100 kronor per bil och månad borde man åtminstone kunna närma sig 900 kr. Med en fordonsflotta på 1100 personbilar bör den kostnaden därmed, på några års sikt, kunna sänkas från 15 till 10 mkr – en potential på 5 mkr.

Miljöeffekter

Utöver ekonomi är de miljömässiga effekterna lätta att uppskatta, åtminstone om man begränsar sig till utsläpp av koldioxid. Vi väljer här att räkna på två förändringar: minskad milersättning och förändrad fordonsflotta. En minskning av milersättningen med 10 % motsvarar 100 000 mil per år. Om personalen antas köra ett genomsnitt av den svenska fordonsparken innebär det ett minskat utsläpp på omkring 200 ton koldioxid. En förändrad fordonsflotta med fokus på bränsleeffektiva fordon bör ge en reduktion med minst 10 %, troligen betydligt mer. Enligt miljöredovisningen för 2009 köptes bränsle motsvarande 3300 ton koldioxid. Potentialen är således i storleksordningen 300 ton koldioxid per år, oberoende av dagens kombination av drivmedel. Sammantaget bör potentialen för minskade utsläpp av koldioxid ligga på storleksordningen 500 ton per år.

Samlad potentialbedömning

Den samlade bedömningen är att det finns en potential att minska de årliga kostnaderna för fordonsutnyttjande med minst 19 miljoner kronor samt de årliga utsläppen av koldioxid med minst 500 ton.

5. En målbild för samordnad fordonshantering

Definition av bilpool:

”En samordning av fordon i en gemensam administration, där bilarna är tillgängliga för alla verksamheter och inte låses till en förvaltning.”

Nyttan med samordningen blir:

- ökade möjligheter att styra till rätt beteende och rätt fordon
- lägre totalkostnad genom rätt antal och typer av fordon
- bättre miljöstyrning – drivmedel, miljörapport m.m.
- bättre säkerhet och arbetsmiljö
- bevarande av värdet på fordonen säkerställs – service och underhåll sköts på rätt sätt
- större tillgänglighet för användarna och flexibilitet för förvaltningarna, bättre system vid bokning och fakturahantering
- rätt fordon kan användas för rätt ändamål

5.1 Kundfokus

”För den anställde ska en transportlösning enbart ses som ett arbetsredskap. Valen och tillgängligheten ska vara optimerade för att så långt möjligt innebära minimal administration för aktiva funktioner.”

- Mindre tid att administrera transporter ger mer tid för kundaktivitet
- Enkelhet ska genomsyra framtida lösningar

5.2 Tydlighet

”Det ska för den ansvariga verksamheten finnas klara riktlinjer om vad som kan krävas samt samtidigt förståelse för VGRs riktlinjer. Samtidigt ska en ansvarig ha ett tydligt besluts- och uppföljningsunderlag för att kunna fatta driftsmässigt nödvändiga beslut.”

- Rekommendationer kring fordonsval samt kostnader över tid (kostnad för hela innehavsperioden och inte enbart månadskostnad)
- Förutsättningarna för bilinnehav kan förändras över tid till förmån för andra användare och för VGR som helhet.
- Det egna ansvaret måste förtydligas.

5.3 Enkelhet

”För att styra en verksamhet, stor som liten, behövs ett antal styrinstrument, rapporter, nyckeltal mm. Förutsättningen är att det finns kvalitetssäkrade grundsystem samt en möjlighet att läsa, förstå och korrigera.”

- Upprätta inom ramen för existerande ekonomi- och rapporteringssystem en tydlighet avseende fordons- och transportkostnader
- Besluta om vilka styrvariabler som är väsentliga – skapa nyckeltal.
Exempel:
 - Ekonomi, kostnad/mil
 - Miljö, utsläpp/mil
 - Kundnöjdhet, följ upp genom enkäter och diskussion

6. Strategi för att uppnå målbilden för fordonshantering

Definition på bilpoolsstrategi:

”Ett genomtänkt, långsiktigt tillvägagångssätt i syfte att samordna ansvar och administration av samtliga tjänstebilar.”

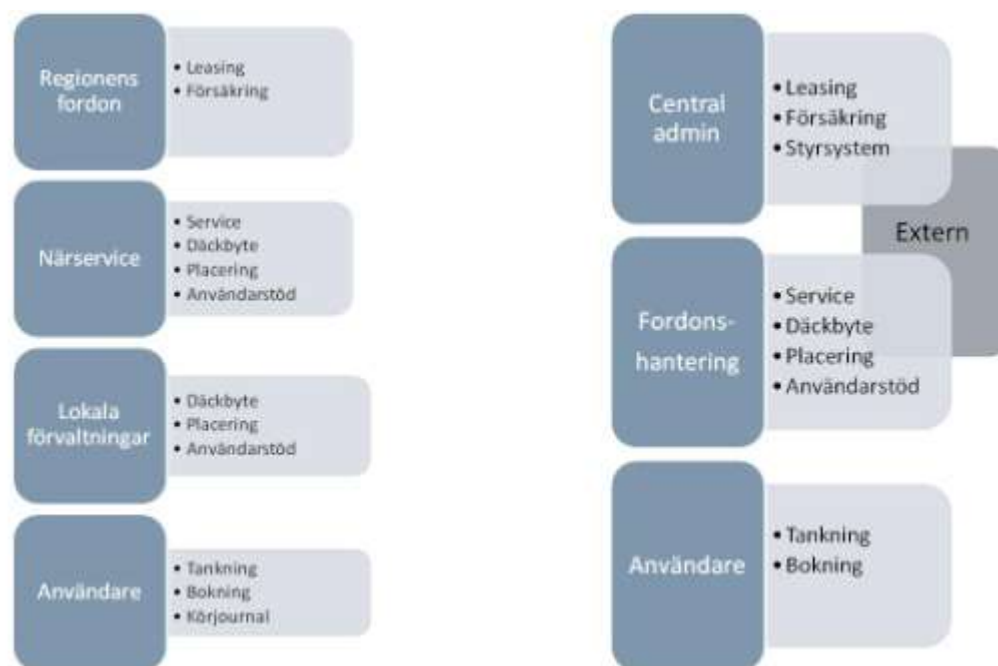
I ett första steg måste nuvarande fordonshantering samordnas så att det framgår vem som gör vad för varje fordon. En central administrativ funktion får mandat och resurser att hantera all administration kring fordon och en central funktion med lokal närvaro får mandat och resurser att sköta all praktisk hantering av fordon. Hela processen kring fordon bör beskrivas som en operationell process och en processägare bör utses. Den föreslagna samordningen ska ge följande schabloniserade fördelning av moment i hanteringen mellan enheterna.

Målbild bilhantering – % antal bilar

	Användare	Lokala förvaltningar	Fordons- hantering	Central administration	Extern lev.
Försäkring				100	
Leasing				100	
Fordon admin.				100	
Fordonshantering			100		
Redovisning				100	
Service			100		
Skaderapport			100		
Däckbyte	40		60		
Placering av fordon			100		
Körjournal				100	
Tankning	100				
Bokning	90		10		
Bokningssystem			100		

Fördelning av olika arbetsmoment på centrala och lokala enheter.

Nedan ges ett förslag på en funktionell uppdelning för samordnad fordonshantering. De föreslagna namnen på de nya funktionerna behöver anpassas till språkbruket inom VGR inför ett genomförande av strategin. Möjligheter finns för att i ett steg 2 ersätta delar av funktionerna central administration och central funktion fordonshantering med externa leverantörer.



7. Strategi steg 1.

a) Central funktion fordonshantering

Med central funktion fordonshantering menas en funktion med en stark lokal närvaro. Det ska vara en funktion som har god kännedom om lokala förhållanden – geografi, verksamhet, marknad etc. Denna funktion utgår från det som idag kallas Närservice. Här finns en praktisk och aktuell kunskap om fordon och skötsel, inte minst om hur fordon hanteras, en stabil och nära relation till service mm. I nuläget finns den föreslagna funktionen till stor del i Närservice verksamhet och man hanterar ca en tredjedel av regionens fordon som en form av bilpool. Denna funktion behöver utvecklas för att hantera alla regionens fordon i en gemensam pool. Den föreslagna funktionen måste ha ett tydligt mandat och ansvar för att effektivare kunna styra val av fordon mm. Följande huvudfunktioner kan identifieras:

- Beställningar, fordonsval och innehavstid – en utmaning mot användarna
- Ekonomisk kontroll över fordonen i förhållande till ingångna avtal
- Avgörande om ett fordon ska hyras på längre eller kortare tid
- Kontinuerlig återkoppling till central nivå

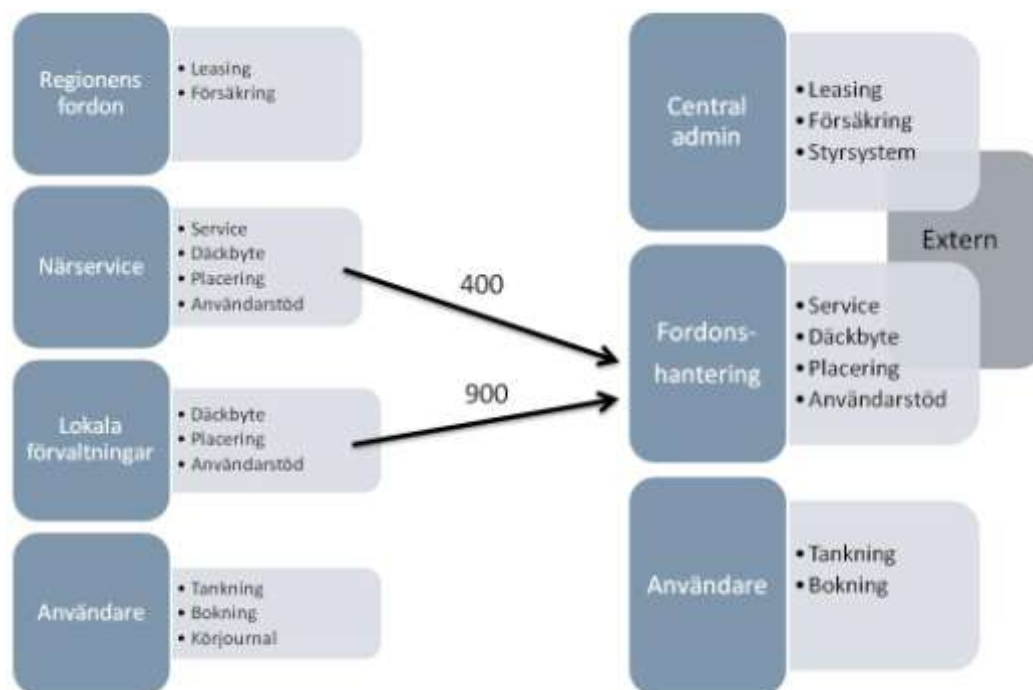
- Utbildning av användare, instruktioner för handhavande mm

7.1 Argumentation

En samlad organisation effektiviserar bilanvändandet och skapar en tydlighet mot användare och leverantörer. En gemensam enhet för bilhantering underlättar redovisning och kontroll och synliggör dolda kostnader, som i dag ligger på de lokala förvaltningarna. Bilhanteringen kan bli en del av övrig kundservice med ökad tillgänglighet. En samlad hantering av alla fordon synliggör de totala kostnaderna och underlättar en konkurrensutsättning och en eventuell upphandling (outsourcing). Den lokala närvaron är betydelsefull för användarna, då de enbart ska känna att det finns en transportlösning som fungerar. Användning av bokningssystem minskar problemen med dåligt/icke ifyllda körjournaler och genererar automatiskt statistik om körningar.

Bokningssystemet för de interna bilpoolerna är nyligen förbättrat i SAMBO 2.0 och en del tidigare kritik bör vara överspelad. Bilar på lokala förvaltningar har normalt låg nyttjandegrad (se VGR, SN 119-2009). Den nuvarande bilpoolen har högre nyttjandegrad och en större pool har alla förutsättningar att ytterligare öka nyttjandegraden.

Organisationen finns, fungerar bra i delar av regionen och har redan över 1/3 av bilarna. Oavsett hur verksamheten drivs är den betydligt mer professionell än hanteringen på de lokala verksamheterna. Om Närservice utökar eller om det på sikt blir fråga om en outsourcing så kommer det att bli en effektivare hantering än i dag. En utökning av Närservice kan till stor del bygga på användandet av befintlig personal på de olika serviceställen som finns runt regionen. Det är effektivare om Närservice personal kan sköta bilarna och i många delar kommer det att bli bättre kvalitet med däckbyten, service, tvätt mm i rätt tid. I vissa områden kan det vara för dyrt att upprätthålla den servicegrad som Närservice nu levererar i alla delar av regionen. Användarna kan då uppleva en försämrad servicegrad (starthjälp, tankning mm). I praktiken kommer strategin att innebära en överflyttning av bilhanteringen från lokal förvaltning och användare till central funktion fordonshantering.



Det finns ett visst motstånd hos användarna att överlämna "sina" fordon till en regiongemensam bilpool som inkluderar service. Av rapporten från 2009 framgår att ca 38 % av de tillfrågade inte vill ansluta eller inte tror att det fungerar för deras verksamhet.

Projektgruppen har gjort följande SWOT-analys:

SWOT Steg 1 a

<p>Styrkor</p> <p>Effektivare samla administration/körjournal Effektivare hantering och bilanvändning Tydlighet mot användare och leverantörer Underlättar redovisning och kontroll Del av övrig kundservice Ökad tillgänglighet Synliggör dolda kostnader</p>	<p>Svagheter</p> <p>Ej storskalefördelar och utveckling system Ej "professionell" organisation Kräver kompetensuppbyggnad Anställa fler till regionservice Prissättningsmodell svår jämföra Bilpool/bilhantering sämre i vissa områden</p>
<p>Möjligheter</p> <p>Bättre, billigare tillgänglighet än i nuläget Använda befintliga resurser Möjligt minska antalet bilar Tydligare ansvar, krav på körjournal Svenskt pilotprojekt/föregångare</p>	<p>Hot</p> <p>Svårt visa alla kostnader för verksamheten Låg avtalstrohet Svag makt mot enheterna Lokala bilar kvar "utanför" Några områden kämpar emot</p>

7.2 Förslag på beslut

En central funktion med lokal närvaro genom befintlig personal ges mandat och resurser att placera och sköta hantering och driften av alla regionens bilar.

- Beslut på utveckling av regiongemensam lokal service för hela regionen
- Ge central funktion fordonshantering mandat och resurser att hantera alla fordon
- Beslut på mandat och resurser för funktionen för att kommunicera med berörda verksamheter
- Gränsdragning och beslut om uppdelning mandat och resurser för central och lokal del i regiongemensam funktion

7.3 Handlingsplan

Ta fram förslag på utveckling av regiongemensam lokal service för hela regionen. Visa alla kostnader för verksamheten per bil och leverera kostnader för bilhantering efter bokning och körning till central enhet, som kan fakturera användare.

Utveckla bilhantering så att den täcker hela regionen genom att så långt som möjligt använda befintliga personalresurser. Detta moment infattar:

- En ökad tillgänglighet av tjänstebilar genom gemensamma bilpooler i hela regionen.
- Ett säkerställande av att alla bilar hanteras och sköts effektivt.
- Planering för att hantera 1200 bilar.
- Förklara kostnaderna för hanteringen för att kunna prissätta alla bilar i regionen korrekt.
- Begära medel för att skala upp nuvarande verksamhet.
- En upphandling av alternativa och mer prisvärda serviceverkstäder.
- Utveckla en samordnad körjournalshantering i ett gemensamt system.

Arbeta in bilar till central funktion fordonshantering

- Bilarna behöver läggas in SAMBO och göras tillgängliga för alla användare.
- Med stöd av beslut ”uppifrån” se till att de lokala förvaltningarna lämnar över alla bilar och all bilhantering till den centrala poolen.
- Framtagning av tidplan för överlämning av förvaltningarnas fordonshantering till regiongemensam funktion.
- Dialog för verksamhetsövergång till regiongemensam funktionen.

Tolka användarnas behov och förmedla kostnader för olika bilars drift och hantering till central funktion, så att det kan påverka specifikationer för upphandling.

- I dialog med processen ”kundservice” utveckla och kostnadssätta callcenterfunktionen för att styra frågor från lokal förvaltning till Närservice personal. Se till att frågor om starthjälp, däckbyten mm kommer till Närservice personal.

Påverka användarna så att de bokar bilpoolen i första hand genom datorn och i andra hand via callcenter.

- Tillsammans med central funktion framtagning av regiongemensamma servicenivåavtal med behovsstyrda nivåer för kort- resp. långtidshyra av fordon.
- Anpassa lokala instruktioner utifrån regiongemensamma riktlinjer.



8. Strategi steg 1.

b) Central administration fordon

Inom VGR finns ett uppenbart behov av en regiongemensam funktion som

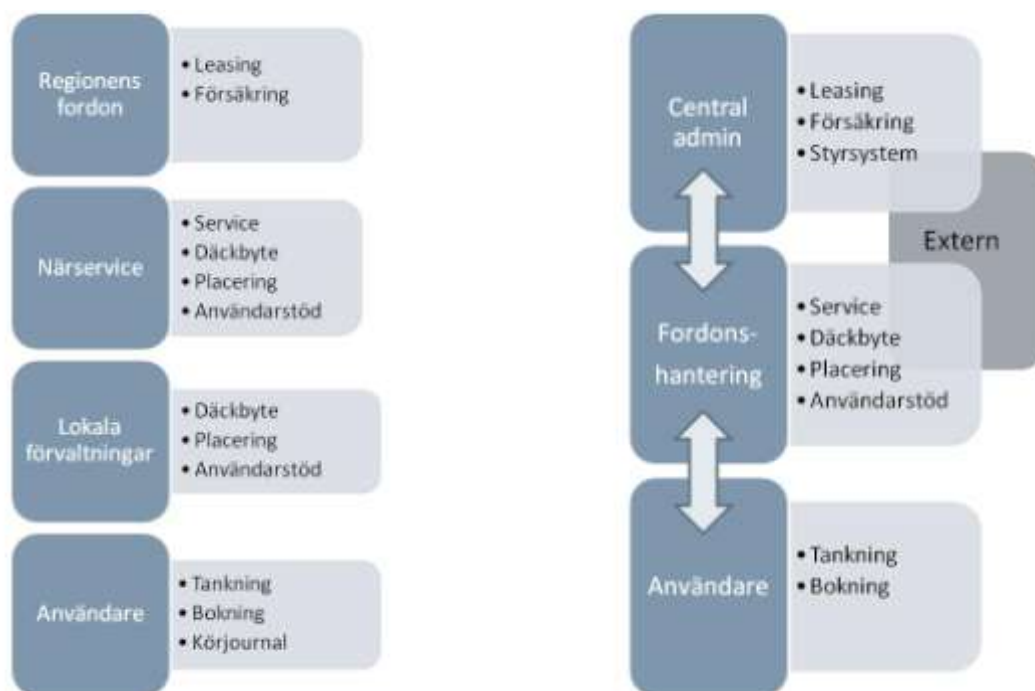
- administrerar och styr inköp av fordon (inköpsfunktionen levererar)
- ställer krav på fordon och fordonstyper (inköpsfunktionen administrerar och upphandlar i samverkan med användare)
- kommunicerar riktlinjer utifrån policy och beslut i rs/servicenämnd etc
- ansvarar för utveckling av informationssystem (ekonomisystem eller alternativt behov utifrån användare).
- ur administrativ syn även hanterar finansiering, försäkringssystem, driftavtal och avvecklingsätt.

Den nya funktionen finns redan till stora delar i funktionen Regionens fordon. För att särskilja den föreslagna funktionen och inte låsa fast den i en framtida organisation, kallas den föreslagna funktionen central administration för fordon.

8.1 Argumentation

Då transportfrågorna är betydande behöver den regiongemensamma funktionen central administration för fordon ha en "egen status". Detta gäller speciellt om man ser att denna funktion på sikt även skulle kunna fungera som ansvarig för externa transporter och resor, en form av "travel management". Att Regionens fordon i dag sorteras under område Ekonomi ger ingen status och låg möjlighet att styra. Den administrativa processen kring fordon i organisationen behöver förtydligas och bättre synliggöras och integreras med övriga administrativa processer och stödprocesser. Denna funktion ska utveckla styrsystem och koppla verksamheten till övergripande system (ex FLEAS) och policies/instruktioner, samt leverera nyckeltal till ledningen. Att utveckla den centrala administrationen med funktioner av styrning via riktlinjer och uppföljning är viktigt oavsett om fordonshanteringen utvecklas internt eller upphandlas.

I praktiken kommer funktionen central administration i huvudsak kommunicera med funktionen fordonshantering, som i sin tur kommunicerar med användarna.



Projektgruppens SWOT-analys:

SWOT Steg 1 b

Styrkor Effektivare administration Samlad bild av kostnader för bilar "neutral" part för riktlinjer och revision	Svagheter Ökad belastning på admin Kräver mer personal Bygga upp kompetens/organisation
Möjligheter Samlad admin kvar vid ev. outsourcing	Hot Har admin kompetens administrera bilar? Motsättning mellan admin/brukare

8.2 Förslag på beslut

En central funktion får ett tydligt uppdrag med mandat och resurser att sköta leasing, försäkring, utveckla riktlinjer för bilanvändande samt samla och rapportera allt om bilanvändning i VGR.

- Beslut på tydligt mandat för regiongemensam funktion att samordna i en organisation
- Beslut på mandat för regiongemensam funktion att samla in data/redovisning
- Beslut på mandat och resurser för funktionen för att kommunicera med berörda verksamheter
- Beslut om införande av och arbetssätt för en regiongemensam uppföljning
- Beslut på mandat och arbetssätt för att debitera användarna den totala kostnaden
- Gränsdragning och beslut om uppdelning mandat och resurser för central och lokal del i regiongemensam funktion
- Ge mandat att definiera servicenivåavtal för fordonsbruk. Dela in användarnas behov i olika kategorier och utifrån dessa anvisa fordonsval vid inköp och vid val av fordon vid långtidshyra.

8.3 Handlingsplan

I dialog med inköpsfunktionen anpassa upphandling, inköpsavtal och utbud till användarnas funktionsbehov. Utveckla uppföljning av fordonsanvändning och

- Leverera statistik centralt på alla körningar och alla utsläpp.
- Utveckla en process/rutin för att utläsa fordonskostnader ur gemensamt stödsystem för minskad manuell administration.
- Delta i process/projekt för kvalitetssäkring av data
- Samla in data om alla körningar från central funktion fordonshantering och (om det behövs) från användarna. Detta innefattar att begära in:
 - redovisning av kostnader,
 - energiförbrukning och
 - utsläpp från organisationens fordon.

Debitera användarna den totala kostnaden av bilanvändande.

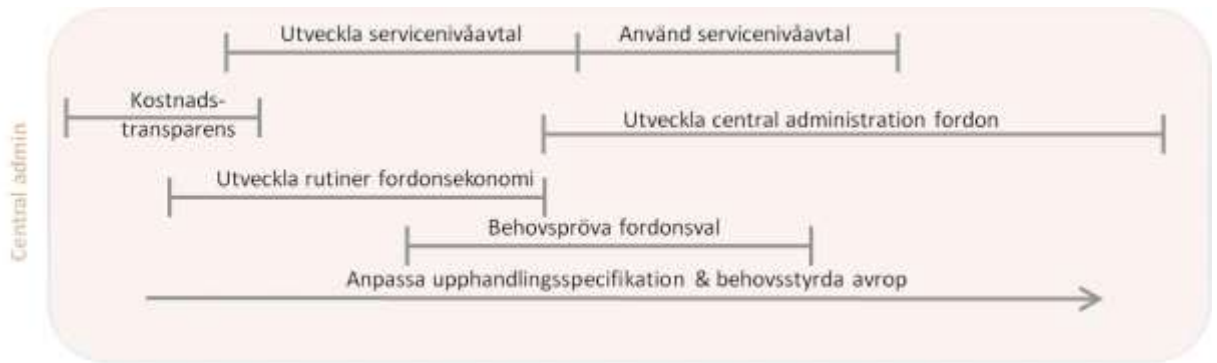
Utveckla styrmedel för en begränsning av körning med egen bil i tjänsten.

Styr mot behovsstyrda avrop. Löpande sammanställa användarnas egentliga behov (och upplevda behov) och upprätta kravspecifikationer på fordon. Erfarenheter från hanteringen av fordonen och kostnader för service, stillestånd mm inhämtas från den centrala lokala funktionen för fordonshantering. Användarnas behov vägs sedan mot organisationens policy och riktlinjer och kravspecifikationen lämnas till inköpsfunktionen.

- Styr mot ett mindre antal bilmodeller och märken att välja på.
- Vägra användarna bilval, som strider mot behovsprövningen.
- Vidareutveckla servicenivåavtal med definitioner för olika användargrupper och kategorier av behov.

Skapa kostnadstranparen.

- Skapa regiongemensamt arbetssätt för samordnad körjournalhantering.
- Tillsammans med central funktion för fordonshantering ta fram en kostnad för långtidshyra av bil.
- Tillsammans med central funktion vidareutveckla servicenivåavtal för fordonsbruk som tydligt visar kvalitet på fordonshantering, så att de lokala förvaltningarna och användarna vet vad de kan begära när de lämnar över bilarna till central lokal funktion för fordonshantering.

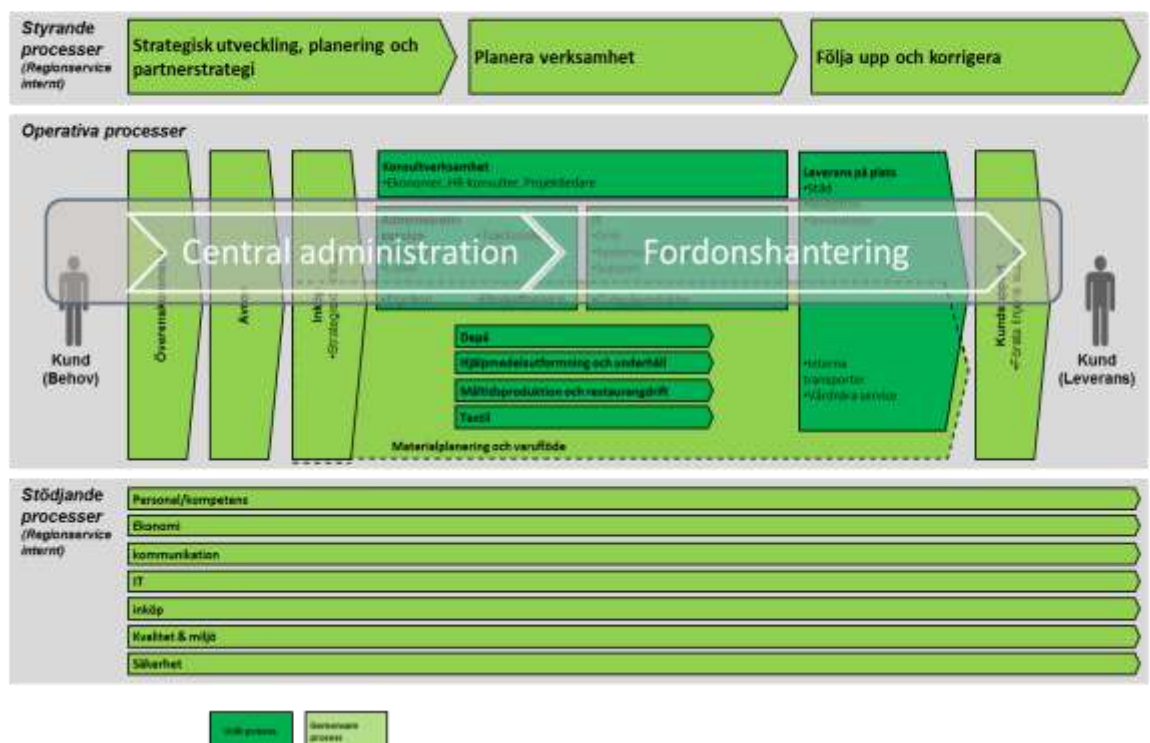


9. Strategi steg 1.

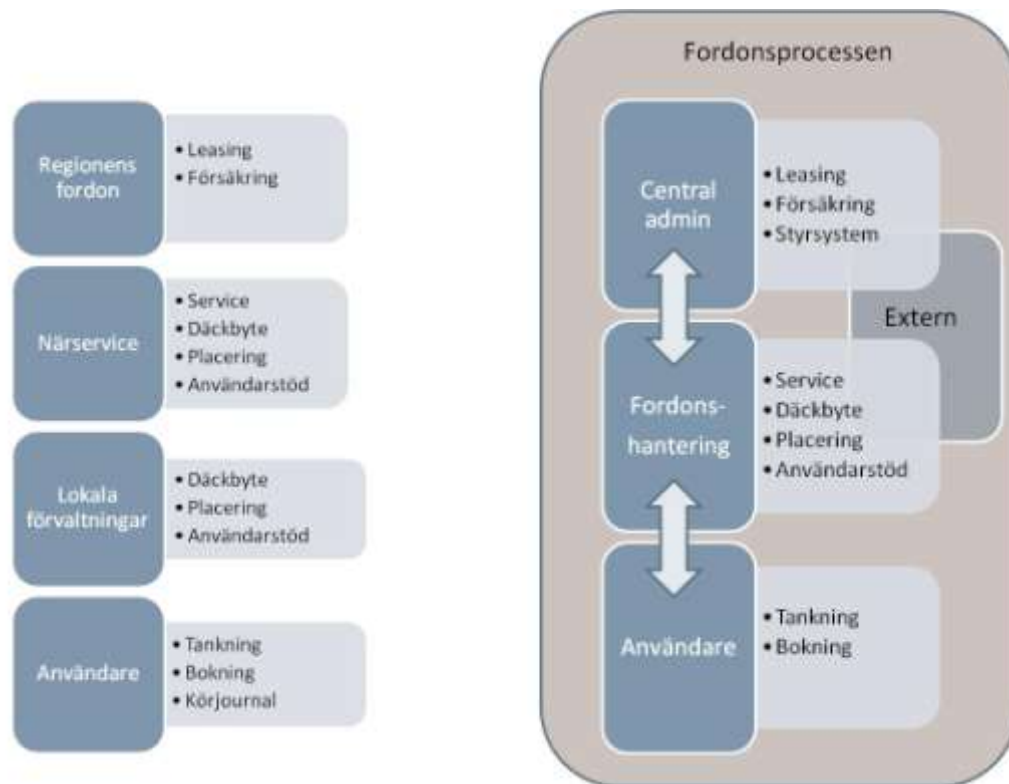
c) Processägare för fordonsprocessen

Hela processen kring fordon bör beskrivas som en operationell process och en processägare bör utses. Fordonshantering kan beskrivas som en operativ process, så att det tydligare framgår hur den i vissa delar är en egen process och hur den är integrerad i de gemensamma servicefunktionerna.

Fordonshantering som operativ process



En processägare håller samman arbetet med att utveckla fordonshanteringen och kommunicera mellan beställare/ledning, central administration, lokal hantering och med användare och övrig organisation.



Processägaren får rollen att relatera den operationella fordonsprocessen till andra processer, som exempelvis partnerrelation, kundservice, IT-stöd, e-handelsprojektet mm. Processägaren blir användarnas och de lokala förvaltningarnas "ombudsman" i relation till fordonsprocessen och den övriga organisationen för fordonsrelaterade frågor.

Användarnas makt kommer att i detta förslag att minimeras.

- Man behöver bevisa behovet av eget fordon tydligare
- Man ingår i ett totalt system där planering blir viktigare

Användarna behöver bara se bilen som snickaren ser hammaren, det vill säga ett arbetsverktyg. (Paralleller till datorer är ofta relevanta.) Användarna ska:

- Tankna själva
- Boka själva
- Rapportera skador
- Fylla i körjournaler (om inte bokningssystemet hanterar de uppgifterna automatiskt)

Genom att användarna beskriver sitt behov av bil, kan central funktion fordonshantering avgöra om det passar bäst med en långtidshyra eller om bilen ska bokas genom bilpoolen. De lokala förvaltningarnas inflytande över fordonsval och bruk av fordon kommer att minska. Lokala förvaltningar ska beskriva sina behov av bilar för central administration, som återkopplar

alternativ för långtidsuthyrning eller användande av bilpoolen. De lokala förvaltningarna utför som huvudregel inget arbete med bilarna. Undantaget är förvaltningar i glesbygd, som efter överenskommelse med central funktion fordonshantering kan ta över delar av fordonshanteringen.

9.1 Argumentation

Det behövs en tydlig kravspecifikation för alla delprocesser i processen att tillhandahålla en regiongemensam funktion för tjänstefordon. För att effektivisera fordonshanteringen och ta tillvara den potential som finns måste det finnas ett löpande ansvar och överblick över verksamheten. Någon måste hålla i helheten och vara dialogpartner med central administration, lokal service, användare och lokala förvaltningar och även rapportera upp till ledningen. Användarna och de lokala förvaltningarna behöver en röst. Antalet användare av den interna bilpoolen ska tredubblas och det finns ett återkommande behov av att förklara fördelarna med bilpool för användarna:

- Bil är ett arbetsredskap att jämföra med datorn, inte ens egen
- Det är inte rationellt att hantera bilar om man t ex är läkare
- Förklara att de slipper merjobb
- Bilpool ger bättre servicegrad
- Ge instruktioner till användarna

Att det finns en processägare är i det närmaste en förutsättning för en eventuell upphandling av hela verksamheten. Genom att ha kontroll i hela kedjan mellan användarbehov och leverans kan beställarkompetensen upprätthållas mot en eventuell extern leverantör. Det finns ingen SWOT från projektgruppen på detta förslag, då det förtydligades i ett senare skede i arbetet med utveckling av strategin.

9.2 Förslag på beslut

En processägare utses och får resurser och mandat att utveckla intern samordning och ett centraliserat fordonsansvar.

- Utse en regiongemensam processägare för hela fordonsprocessen, med inköp, administration, hantering och användning
- Beslut på mandat och resurser för funktionen för att kommunicera med berörda verksamheter
- Beslut om införande av och innehåll i regiongemensamma riktlinjer
- Beslut om införande och val av regiongemensamma styrmedel
- Ge processägaren mandat och resurser att kommunicera med användarna och de lokala förvaltningarna kring fordonsfrågor.

9.3 Handlingsplan

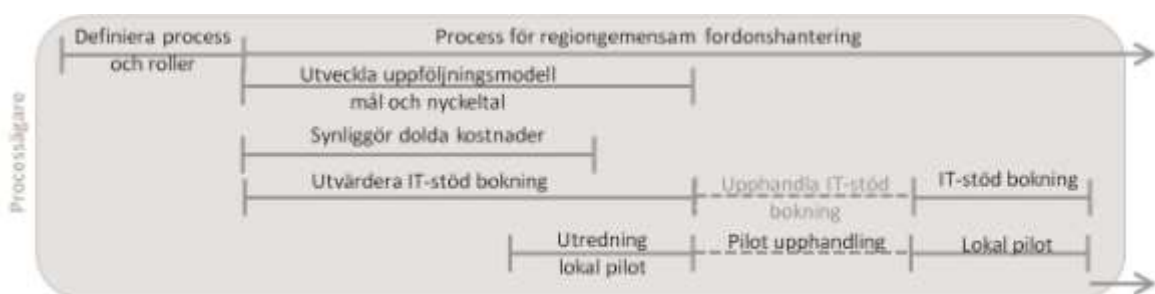
- Ta fram förslag på gränsdragning och beslut om uppdelning mandat och resurser för central och lokal del i regiongemensam funktion

- Framtagning av tydlig kravspecifikation för alla delprocesser i processen att tillhandahålla en regiongemensam funktion för tjänstefordon
- Dialog och synliggörande av dolda kostnader för berörda förvaltningar
- Dialog för verksamhetsövergång till regiongemensam funktion
- Förtydliga för lokala förvaltningar att deras bilar ska hanteras av central funktion fordonshantering, administreras av central administration och att de får boka bilar eller behövsprövas för långtidshyra.
- Inled dialog med lokala förvaltningar om synliggörande av dolda kostnader och frigörande av resurser för kärnverksamheten
- Överlämning av förvaltningarnas fordonshanteringar till regiongemensam funktion enligt tidplan
- Starta ett övergångsprojekt och en kampanj gör att förklara fördelarna med det nya systemet för användarna. Påverka användare att åka i tjänstefordon istället för att använda privata bilar
- Utveckla uppföljningsmodell, mål och nyckeltal i dialog med andra stödprocesser och fordonsfunktioner.

Utvärdera befintligt bokningssystem för att avgöra om det ska utvecklas eller upphandlas. Följande två alternativ finns:

1. Utveckla befintligt system tillsammans med lokal service och IT-stöd
 - Utveckla bokningssystemet så att det tillhandahåller redovisning från alla körningar och levererar data till central funktion.
 - Utveckla och förklara prissättningsmodellen för bilpoolen.
 - Utbilda administrativ personal och användare i användning av bokningssystem.
2. Koordinera processen att upphandla ett nytt bilpoolssystem, separat eller som del i en outsorcad tjänst.

Nuvarande bokningssystem (SAMBO) är en integrerad del av IT-stöd och bokningsstöd inom VGR och en utvärdering av bilpoolsdelen bör göras i samverkan med stödjande och operationella IT-processer.



10. Strategi steg 2.

Upphandling av extern leverantör

10.1 Upphandling av hela fordonshanteringen

VGR vill effektivisera och konkurrensutsätta verksamheten. Genom att lyfta arbetsuppgifter till externa leverantörer eller interna specialiserade servicefunktioner frigörs personalresurser för kärnverksamheten. Det som inte är kärnverksamhet ska utföras av externa leverantörer om det ger samma kvalitet till lägre kostnader för organisationen. I linje med detta ska extern leverantör av fordonshanteringen prövas.

Extern bilhantering – % antal bilar

	Användare	Lokala förvaltningar	Fordons- hantering	Central administration	Extern lev.
Försäkring					100
Leasing					100
Fordon admin.					100
Fordonshantering					100
Redovisning					100
Service					100
Skaderapport					100
Däckbyte	40				60
Placering av fordon					100
Körjournal					100
Tankning	100				
Bokning	90				10
Bokningssystem					100

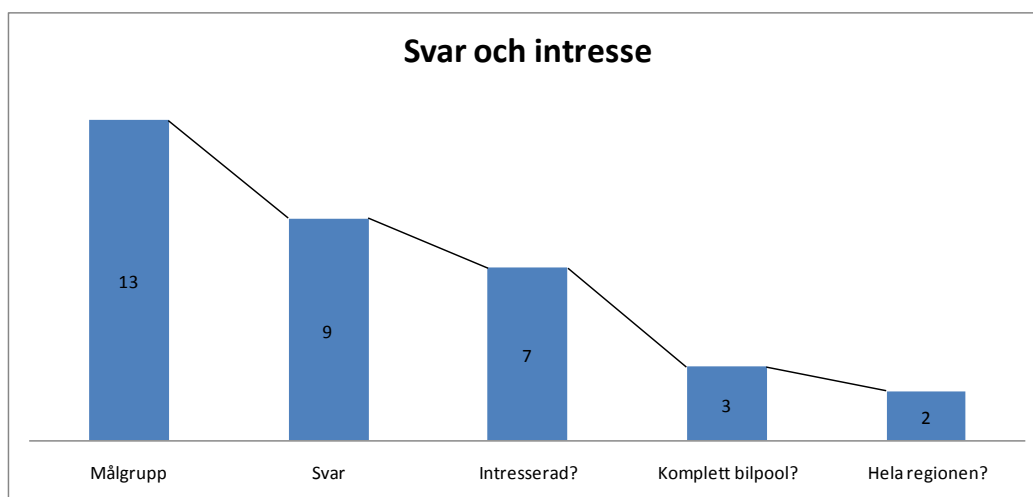
Fördelning av olika arbetsmoment på användare och en extern leverantör.

10.2 Marknadsanalys

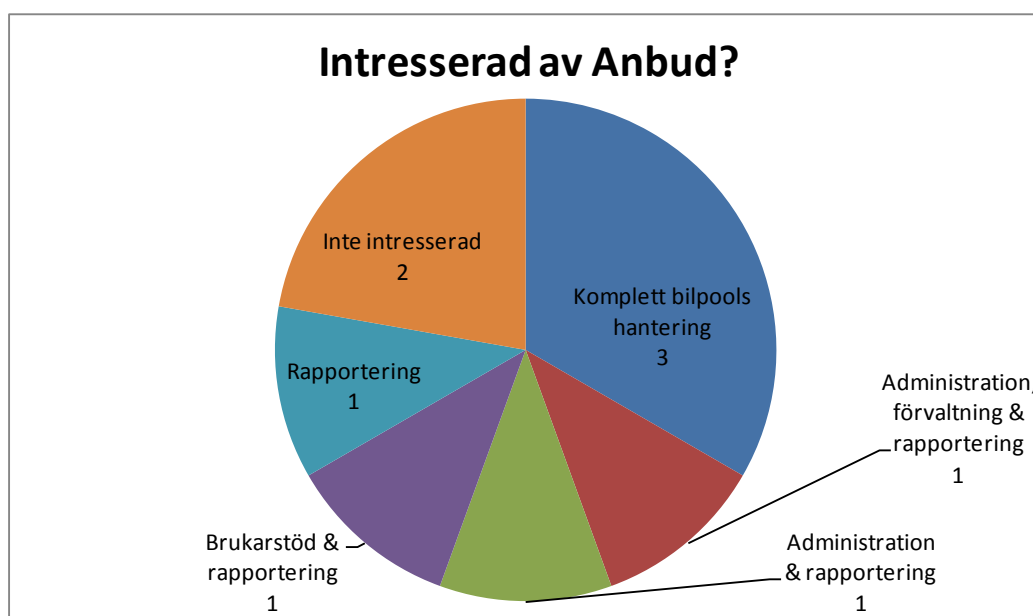
Den första frågan vi måste ställa är om det finns intresse hos entreprenörer för att ta över VGRs nuvarande fordonspark. En snabb marknadsanalys har genomförts för att utröna externa aktörers möjliga intresse av att ta över hela fordonshanteringen och driva den i form av en bilpool.

Tretton möjliga externa leverantörer har tillfrågats om intresset för att lämna anbud på en hypotetisk bilpool i en region i Skandinavien. I undersökningen framgick det inte att det var fråga om VGR och informationen i förfrågan var begränsad. Antalet bilar och antalet platser var beskrivet. Aktörerna valdes ut baserat på projektgruppens erfarenheter av den skandinaviska marknaden. Nio

leverantörer svarade och av dem har sju visat intresse, men endast två aktörer har sagt sig vara intresserade av en komplett bilpool för hela regionen. De andra fem har visat intresse för dellösningar. Det finns möjlighet att de fyra som inte svarade också hade intresse, men inte ville eller kunde svara på undersökningen.

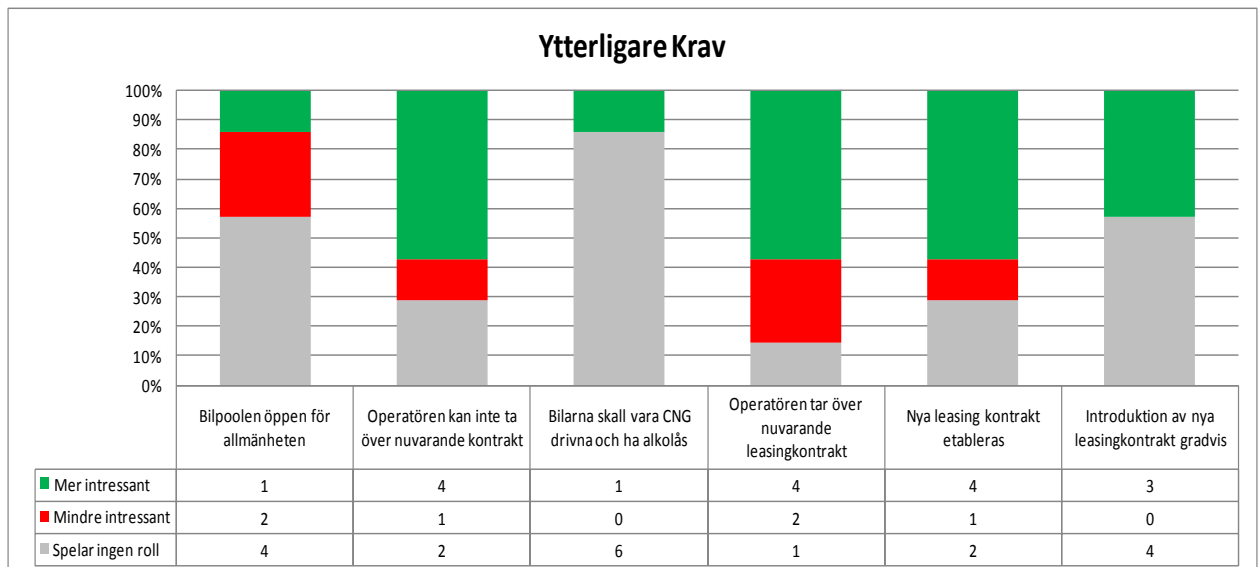


Antal tillfrågade aktörer, svarande och visat intresse.



Intresse för att lämna anbud på hela eller delar av bilpoolshanteringen.

Av svaren och de tillfrågades kommentarer framgår det att man behöver veta betydligt mer om nuvarande organisation vid ett eventuellt upphandlingsförfarande. Bland annat behöver man veta mer om vem som använder bilarna och var de är lokaliserade. Kraven på gasbilar och alkoholås verkar inte påverka intresset och för de flesta leverantörer kunde bilpoolen vara öppen för allmänheten. En gradvis övergång från nuvarande fordon till fordon lease av operatören verkar vara att föredra, men de flesta operatörer kunde lika gärna ta över nuvarande leasingkontrakt eller etablera nya kontrakt.



Respondenternas värdering av övertagande av leasingkontrakt samt några andra aspekter.

En viktig återkoppling från undersökningen är att nuvarande hantering och bruk av bilarna måste beskrivas mer utförligt. Även servicegraden till användarna måste beskrivas. Målgruppen har utgått från sina egna erfarenheter av servicegrad till användarna och det är oklart hur deras intresse (och pris) påverkas av den servicenivå som Närservice upprätthåller för den interna bilpoolen i dag. Svaren visar också att en del av de skalfördelar VGR har i dag också kan uppnås av de externa leverantörerna. Exempel på skaleffekter vid inköp av stora volymer är inköp av däck och andra tillbehör till fordonen. Ett annat påpekande från leverantörerna är att de har erfarenheter från många andra fordonsflottor och de kan ge råd för att sänka kostnaderna.

En slutsats är att det finns intresse från externa leverantörer, men vi kan inte bilda oss någon uppfattning om till vilket pris de är intresserade. I dagsläget har vi inte all den information om VGRs fordonshantering som behövs för att göra ett tillräckligt bra förfrågningsunderlag.

10.3 Argumentation

Det verkar finnas ett intresse från potentiella externa leverantörer. För att konkurrensutsätta hela fordonshanteringen måste VGR veta mer om vad den kostar och till vilken servicenivå den utförs. Det krävs en betydligt mer analyserad helhetsbild för att kunna göra en upphandling av samtliga de tjänster som kan förknippas med en outsourcing. Först när ordning, ansvar och mandat är klart är det rimligt att upphandla hela verksamheten. Möjliga externa leverantörer skulle annars överta en otydlig verksamhet och addera en betydande riskmarginal. Det finns också en risk att de som visat intresse för en hel outsourcing inte ser VGR som intressant kund när man får all information om organisation, administration, geografisk spridning, körvolym, servicenivå och handhavande. Bilarna är utspridda över stora områden och utanför storstadsstäder och det skulle innebära anställning eller avtalsskrivning med ett

stort antal serviceleverantörer, som bara behövs vid enstaka tillfällen. Verksamhetens art och en otillräcklig beskrivning av alla förutsättningar skulle kanske inte ge ett marknadsmässigt pris i en upphandling, då osäkerheterna är alltför stora.

Den här utredningen kom fram till en fordonskostnad på ca 49 kr/mil för VGRs interna fordonshantering. Då är inte kvaliteten på administration, hantering mm tydligt definierad och det är väldigt svårt att jämföra kostnaden. VGRs milkostnad kan ändå ge en indikation för en jämförelse med en upphandling av extern bilpool där milkostnaden ligger så högt som 60-70 kr/mil. Det är troligt att VGR får bra priser då det är stora volymer och potentiella stordriftsfördelar i inköp, system mm, men den stora spridningen av bilarna kan driva upp kostnaderna. I nuläget är det lite som att jämföra äpplen och päron.

Nuvarande avtal för inköp av tjänstefordon löper ut 110530. Det kan förlängas med två år, alltså till våren 2013, då ett nytt avtal måste finnas klart. Nuvarande finansieringsavtal för fordon löper ut 130331, så det kan vara en tidpunkt att ta hänsyn till för nytt fordonsavtal. Upphandlingsprocessen för fordon tar ca ett år inom VGR. För att ha ett nytt avtal för inköp av tjänstefordon klart våren 2013 behöver upphandlingsprocess påbörjas våren 2012. I ett första steg organiseras och effektiviseras nuvarande fordonshantering och på så sätt kan verksamheten konkurrensutsättas helt eller i delar våren 2013. Hela verksamheten är inte redo för att upphandlas redan våren 2012. Förslaget från projektgruppen är därför att börja konkurrensutsättningen i två steg.

Det är utifrån regionens nuvarande struktur inte möjligt att bedöma potentialen av en outsourcing av hela fordonshantering. Anledningen är främst den geografiska spridningen, olikheter i den regionala hanteringen, den oklara organisatoriska situationen och därtill förknippade dagliga administrativa utmaningar. En outsourcad verksamhet skulle troligen också försvåra processen för en samlad påverkan för en effektivare möteskultur i dess samtliga dimensioner – fordon, resfria möten, tydligare planering. Steg 2 är alltså aktuellt först när steg 1 genomförts eller har beslutats och påbörjats.

SWOT Steg 2 outsourcing

<p>Styrkor</p> <p>Frigör interna resurser Konkurrensutsättning av verksamheten</p>	<p>Svagheter</p> <p>Internt kunnande överflödigt Personal överflödigt Upphandlingen kostar pengar Vem vill ta över glesbyggdsbilar?</p>
<p>Möjligheter</p> <p>Bättre service Billigare Minska personalkostnader Bilpool öppen för allmänheten</p>	<p>Hot</p> <p>Dyrare Personalkostnader Få anbudslämnare ger höga priser Anbud bara på centralortsbilar Vem driver på att alla bilar kommer in? Finns lokala aktörer för service?</p>

10.4 Upphandling av delar av verksamheten

En slutsats är att en upphandling av hela fordonshanteringen inte är aktuell i nuläget. En konkurrensutsättning av verksamheten kan då gå till på två principiellt olika sätt:

- a) En geografiskt avgränsad del av fordonsflottan kan tas över av en extern operatör, som en pilot.
- b) Vissa funktioner i verksamheten tas över av en extern operatör. I vårt exempel väljs bokning, körjournal, reseräkning och fakturering för hela eller delar av systemet.

10.5 Steg 2 alternativ a) Extern leverantör för en del av fordonen

En möjlig väg att outsourca delar av verksamheten är att upphandla en extern leverantör för bilhantering i en geografiskt avgränsad del av fordonsflottan. Samtliga funktioner tas över och bokning, administration och hantering samordnas med den befintliga verksamheten. I en upphandling av en sådan bilpool ska det finnas öppna bilar, bilar med specialutrustning (låsta till ett antal personer) och möjligheter till långtidsuthyrning. Gången är att en lämplig delmängd av verksamheten väljs ut och kartläggs för att ge ett bra underlag för ett förfrågningsunderlag. Därefter upphandlas en pilotverksamhet, som utvärderas efter ett år. Om en pilotupphandling genomförs i en av noderna, så bör någon närliggande glesbygd inkluderas, så att förutsättningarna blir jämförbara med VGR som helhet. Utredningsarbetet ger de grunddata som behövs för att upphandla, men också en bild av kostnaderna i nuvarande struktur utan den interna bilpoolen och blir representativ för ca 2/3 av nuvarande flotta.

Ett förslag på område för en pilotupphandling är Göteborg, där samordningen är minst utvecklad i dag. För att på bästa sätt jämföra med VGR som helhet kunde ett pilotprojekt innebära upphandlad bilpool för Göteborg, ihop med ett område med mindre verksamheter och utspridda bilar. För att få ordning på VGRs bilar i Göteborg krävs i vilket fall ett grundarbete, oavsett om målet är att inordna hanteringen i central funktion fordonshantering eller upphandla en extern leverantör. Om grundarbetet utförs på ett liknande sätt som i resten av regionen och en upphandling genomförs, kan den externa poolen fungera som jämförelse för övrig bilhantering och utvärderas inför en framtida eventuell total outsourcing. Utredningen för att ta fram underlag till ett förfrågningsunderlag kan påbörjas så snart den övergripande processen och organisationen för fordonshantering har beslutats och kommit på plats. I rapporten från 2009 föreslogs en första pilot på en gemensam och externt driven bilpool lokaliserad till Skövde. Detta förslag har inte utretts inom detta uppdrag.

Det finns ingen SWOT från projektgruppen på detta förslag, då det förtydligades i ett senare skede i arbetet med utveckling av strategin.

10.6 Steg 2 alternativ b) Extern leverantör för en utvald funktion

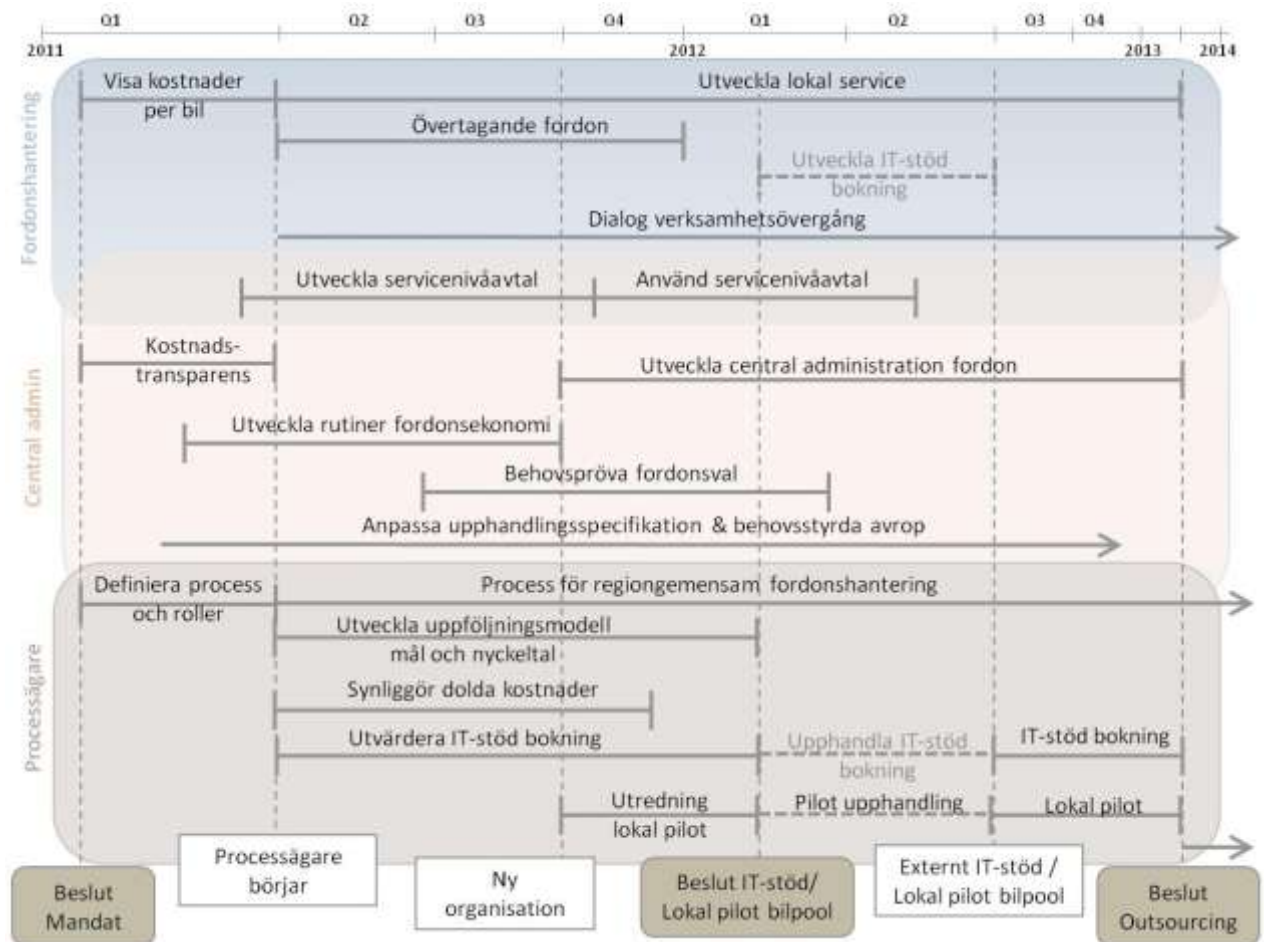
Ett alternativt tillvägagångssätt är att upphandla en del av verksamheten utifrån funktion. Det exempel som ligger närmast till hands är att upphandla driften av bokningssystem (inklusive bokning, körjournal, reseräkning och fakturering) för bilarna. Först bör man utvärdera nuvarande bokningssystem och utifrån det

göra en kravspecifikation över vad verksamheten behöver för kvalitet och funktionalitet i systemet. Nuvarande system är integrerat i övriga IT-stöd och ett nytt bokningssystem måste gå att integrera med dessa IT-stöd, både för enklare hantering och för utdata. Om det nuvarande systemet inte räcker till bör en marknadsanalys på bokningssystem göras. Därefter kan uppskattade kostnader för ett nytt system och integration jämföras med uppskattade utvecklingskostnader för befintligt system. VGR bör endast upphandla externt bokningssystem om det går att integrera med alla nuvarande system. Utvärdering av nuvarande system och kan påbörjas så snart den övergripande processen och organisationen för fordonshantering har beslutats och kommit på plats.

SWOT Steg 2 alternativ b

<p>Styrkor</p> <p>Bättre kvalitet och funktionalitet på bokning Bättre statistik Får del av teknikutveckling Billigare i stor skala Möjligheter till placering av fordon</p>	<p>Svagheter</p> <p>Extern support/kunnande Beroende av leverantör Kostar pengar att upphandla/byta Befintligt system onödigt kostnad</p>
<p>Möjligheter</p> <p>Bättre, billigare tillgänglighet än i nuläget</p>	<p>Hot</p> <p>På sikt försvinner beställarkompetens Inte lika lätt att skräddarsy lösningar Svårt integrera med övriga system</p>

11. Sammanfattning av handlingsplan



En sammanfattning av den rekommenderade handlingsplanen. Observera den icke linjära tidsskalan överst.

12. Ordlista

<u>Ord/begrepp</u>	<u>Förklaring</u>
Behovsstyrda avrop	Behovet av fordon definieras före avrop
Central administration	Föreslagen funktion
CNG	Metangas, fordonsgas
FLEAS	Internt stödsystem för hantering av leasing, som utvecklats mot total administration av fordon – externt utvecklat
Förmånsbilar	Bil som VGR leasar men låter en anställd använda för privat bruk
Leasright	Konsultbolag som utvecklat FLEAS, se ovan
Lokal fordonshantering	Föreslagen funktion
Nyttjandegrad	Hur ofta bilen används i förhållande till optimal användning, effektivitetsmått
Närservice (NS)	Avseende fordon en kontakt- och serviceorganisation placerade i Vänersborg, Skövde, Borås och Göteborg
Outsourcing	Ett upphandlat, externt alternativ till intern funktion, framförallt för tjänster som inte betraktas som en del av kärnverksamheten
Processägare	Förslag på ansvarig funktion för ny operativ process
Regionens Fordon (RF)	Stödfunktion avseende fordonsadministration och rådgivning
SAMBO	Internt bokningssystem för resurser som lokaler, utrustning och fordon
Samkostnader	Övergripande kostnader för gemensamma anläggningar/funktioner/tjänster
Skaleffekter	En utökad volym kan normalt leda till lägre kostnad per enhet
SWOT	Sammanfattning av styrkor, svagheter, möjligheter och hot för ett förslag, som underlag för diskussion.
Sunc cost	Kostnad, som vid alternativ händelseutveckling inte ger den nytta som var tänkt.
Telematiklösning	Bilen är trådlöst länkad till server och användare via Gsm eller annan teknik för informationsöverföring
Tjänstebilar	Leasas/köps av VGR och används för definierat arbete, ett arbetsverktyg och kan inte nyttjas privat, jfr Förmånsbilar.
Travel management	Samlat ansvar för resor i organisationen
Willis	Försäkringsagent



Trafikverket, 405 33 Göteborg. Besöksadress: Kruthusgatan 17.
Telefon: 0771-921 921, Texttelefon: 0243- 750 90

www.trafikverket.se